

# 深圳扩大开放背景下国有企业转型路径探索： 基于德尔菲法和层次分析法的研究\*

冯晨阳

(中山大学商学院, 广东 深圳 518107)

**[摘要]** 在深圳打造中国特色社会主义先行示范区和扩大开放的政策背景下, 深圳国有企业的转型升级成为完成更高目标上深化改革的关键议题。为识别深圳国有企业转型的实践要素, 本文采用德尔菲法进行了定性研究并通过层次分析法进行了定量分析。研究表明, 深圳国企成功转型有赖于多方面要素, 其中建立市场化经营机制和实施国际化战略是最为关键的方向。基于上述发现, 本文提出了政策建议: 一方面要通过深化内部机制改革来激发企业活力, 包括完善公司治理、优化用人体制、强化激励约束等举措; 另一方面要积极开拓国际市场, 实施稳健的海外发展战略, 如布局海外业务、培育跨国经营能力等。此外, 在扩大开放的政策背景下, 政府层面应该完善支持政策和监管机制并为国企转型营造良好外部环境, 进而在完成高层次深化改革目标的同时创造更多可复制和可推广的国企转型经验。

**[关键词]** 扩大开放 国有企业转型 德尔菲法 层次分析法

**[中图分类号]** F276.1

**[文献标识码]** A

**[文章编号]** 2096-983X (2025) 05-0070-11

## 一、引言

党的二十大报告和《关于深化国有企业改革的指导意见》指出, 要通过深化国企市场化改革增强企业活力和竞争力的同时坚持高水平对外开放, 加快构建国内国际双循环相互促进的新发展格局。<sup>[1-2]</sup>2020年, 中共中央和国务院发布《关于支持深圳建设中国特色社会主义先行示范区的意见》, 提出在深圳率先实施一系列综合改革举措, 进一步扩大市场准入和吸引外资, 以营造更具国际竞争力的营商环境。<sup>[3]</sup>在建设中国特色社会主义先行示范区基础上, 为深入推进深圳综合改革试点、深化改革创新

扩大开放, 中共中央办公厅和国务院办公厅于2025年6月发布《关于深入推进深圳综合改革试点深化改革创新扩大开放的意见》。意见明确要求深圳坚持顶层设计同基层探索有机结合, 在“建设现代化国际化创新型城市等方面先行先试、开拓创新、真抓实干, 在更高起点、更高层次、更高目标上深化改革、扩大开放, 创造更多可复制、可推广的新鲜经验”<sup>[4]</sup>, 为全面建设社会主义现代化国家作出贡献、提供范例。这一系列顶层设计要求深圳继续当好改革开放先行者, 在深化改革创新与高水平扩大开放的结合上率先探索, 也为深圳建设更高水平开放型经济新体制下的国有企业转型提供了政

收稿日期: 2025-04-06; 修回日期: 2025-05-19

\*基金项目: 深圳市哲学社会科学规划课题“深圳扩大高水平对外开放环境下的国有企业转型研究”(SZ2024C009)

作者简介: 冯晨阳, 助理研究员, 主要从事组织理论、国有企业管理和转型等研究。

策指引和动力源泉。

改革开放走过四十五年后，深圳依旧作为先锋城市站在全国对外开放阵地的最前沿。在中国特色社会主义先行示范区地位的确立和深化改革创新扩大开放政策的公布的背景下，这座城市被赋予了在新阶段进一步引领深化改革并加速迈向现代化国际化创新型城市的历史使命。与此同时，作为城市经济发展中的重要支柱，深圳市属国有企业也正迎来一场充满机遇与挑战的转型升级。国有企业一方面要在更充分的市场化环境中提效增能，另一面还需要主动投身激烈的全球竞争，布局国际化发展。然而，国企长期承担多元政策职能、市场化激励不足的顽疾仍然存在，经营效率短板时有显现。虽然深圳近年通过改革初步优化了国资布局，但放眼新一轮深化改革创新和扩大开放的浪潮，深圳国企仍面临体制机制优化、海外经营经验不足、国际人才储备匮乏等挑战，需要进一步推动转型升级以成为高水平开放型经济新体制下具有全球竞争力的世界一流企业。

在深化改革创新和扩大开放政策背景下，无论是深圳国资监管部门还是企业管理层，都急需一套可操作和可推广的转型最佳实践。然而，国企转型牵涉战略、组织、人力与文化等多维因素，现有文献与实践经验尚未给出放之四海而皆准的方案。为此，本研究使用德尔菲法，通过邀请多方专家开展多轮匿名调查，以国内外近十年组织转型的经典研究为背景，提炼出若干关键实践要素，并再通过层次分析法对这些要素进行量化权重评估，以期构建一条兼具科学性、可操作性、可复制性和可推广性的深圳国企转型路径，为政府和企业的深化改革决策提供参考。

## 二、文献综述

从学术研究历程看，国内外关于国有企业改革的探讨已形成多重视角。围绕国有企业转型，产权结构调整、公司治理完善、混合所有制

推进、激励约束机制优化以及制度环境演变等主题交替成为焦点。其中，厘清产权关系、推进股份制、引入多元资本并建立现代企业制度，被普遍视为将国企从计划经济附属物转化为市场主体的核心抓手。<sup>[5-6]</sup>与此同时，完善董事会和经理层的权责边界、强化监督制衡，则构成内部治理的关键环节。从混合所有制改革来说，引入战略投资者、实现股权多元化是激发生机与效率的突破口。<sup>[7-8]</sup>不过，行业差异及国资民资协同仍是落地难点。<sup>[9]</sup>在激励约束层面，长期缺乏市场化激励是国企效率不高的症结所在，<sup>[5, 10]</sup>进而提出通过经理人激励与绩效考核重塑活力。<sup>[11]</sup>从制度变迁角度切入，研究者又将目光投向外部监管体系与竞争中性原则的演进。<sup>[12-13]</sup>整体而言，当前学界对国有企业转型的有效路径逐步达成共识，即混改、治理优化与市场化经营机制的协同，是提升国企竞争力的必由之路。<sup>[14]</sup>

针对深圳这一开放前沿城市的国企改革实践，已有研究大体可以分为三类。一是政策或理论分析，诸如回顾上海与深圳开放历程并提炼对国企治理的启示。<sup>[15]</sup>二是实证研究，基于数据定量评估对外开放措施对经营绩效的作用。<sup>[16]</sup>三是案例剖析，学者们通过典型企业深描，总结不同转型模式与策略。<sup>[17]</sup>多元方法的引入让我们对深圳国企改革有了立体认知，但单一手段仍各有短板。例如，案例研究外延有限，统计分析难捕捉深层经验，而宏观定性又欠缺精细测度。近年来，少量学者尝试跨方法整合，然而德尔菲与层次分析法的组合尚不多见。前者通过多轮匿名意见收敛凝聚共识，适合处理复杂且缺乏标准答案的议题；后者可在一致性检验基础上量化比较要素重要度。两者结合应用，既能从定性层面引入专家群体智慧获得可靠结果，又能在定量层面提供一致性检验下的客观权重排序，因此符合国企转型这一兼具定性与定量特征的研究需求。

与已有文献相比，本研究在研究对象、研究方法和理论革新三个层面出新的贡献。首先，本团队选取深圳市属国有企业这一改革前沿的

组织群体作为分析切口,使区域先锋实践得以细致呈现并补充了国企改革的案例谱系。其次,本研究将德尔菲专家咨询与层次分析法交叉嵌入研究流程,通过定性判断与定量测算的互动检验,较传统的单一案例描述或统计分析更系统地提炼并衡量关键转型要素在深圳情境中的权重,从而显著提升结论的可信度。在此基础上,研究把深圳市场化经营与国际化拓展的经验凝练为可复制和推广的理论模型,为高水平对外开放协同发展下的国企转型升级研究提供了建立在区域实证,也对现有国企改革理论研究形成有益补充和拓展。

### 三、研究方法与设计

#### (一) 德尔菲法的理论基础与适用性

德尔菲法(Delphi Method)是一种系统的专家咨询方法,通过多轮匿名问卷调查来汇集专家(调查参与成员)的意见,最终实现对特定问题的共识。Rowe与Wright指出,群体判断往往比单一专家更可靠,匿名、反馈与迭代则是确保理性共识的三大机制。<sup>[18]</sup>鉴于深圳国企转型是一道多解难题,采用该法可最大限度引入多维视角并过滤掉权威效应或从众压力。

由于本研究涉及深圳国企转型最佳实践这样复杂且缺乏明确答案的问题,德尔菲法作为一种定性定量相结合的共识构建方法非常适用。它已被广泛应用于制定最佳实践指南、战略决策等领域,能够在学术研究和实践经验尚不充分时,通过集体智慧得出相对可靠的结论。

#### (二) 德尔菲法研究流程设计

本研究将德尔菲调查小组规模设定为35人,成员涵盖国资监管官员、市属国企高管、企业改革学者及智库专家,且均具备不少于五年的国企管理和研究方面的经验,力求在“政—产—学—研”多元视角间取得平衡。在调查的全流程中,研究团队对身份严格保密并以匿名问卷方式完成多轮意见收敛,以减少主观因素

的影响。

德尔菲小组的规模相对较大,一定程度上提高了结论的代表性和稳健性,但也需要有效的组织和反馈机制来管理如此多的意见。我们采用问卷调查多轮逐步收敛的德尔菲流程,计划进行三轮调查。在确定初始调查指标列表,我们采用了基于文献综述的关键词筛选到提炼关键实践要素来构建首轮德尔菲法问卷这一流程。该流程符合Hsu和Sandford提出的构建德尔菲法研究设计的常见变体的做法。<sup>[19]</sup>

第一,文献综述与关键词筛选。本研究首先进行了系统的文献梳理,重点关注近十年发表于国内外高水平期刊的相关研究成果。其中,国外文献主要检索SSCI收录的期刊论文,国内文献则涵盖CSSCI及AMI收录的期刊论文。检索策略围绕“国企改革”和“对外开放”两条主线展开,同时组合“转型实践”“市场化经营”“全球竞争力”“国际化战略”等关键词,力求全面捕捉国有企业在开放环境下面临的转型情形与治理革新。检索得到的中英文资料经主题判别后被归入若干研究板块。一部分着重探讨内部市场化机制的塑造,例如通过市场化改革引入多元股东、健全董事会职能以提升适应力。另一部分聚焦国际化拓展,例如在对外开放政策框架下进行海外投资、跨境并购与渠道网络布局,聚焦如何增强全球竞争力与跨国经营能力。梳理文献后,我们建立了一个关于国企在扩大开放背景下推进转型的理论要素框架,为后续分析奠定了理论基础。

第二,关键实践要素的提炼过程。在文献梳理过程中,课题组结合国企改革研究的进展与深化改革和对外开放的政策背景,将研究重点确定在市场化改革举措和国际化发展策略这两个层面上,并据此对检索文献进行系统分类。随后,我们从文献中选取与国企转型相关的要素,初步汇聚成一份原始清单,涵盖公司治理完善、混合所有制改革、市场化薪酬激励、职业经理人引入、海外并购扩张、国际市场拓展等。为了保证表达的统一与准确,研究

者对含义相近或表述略有差异的词汇进行合并与标准化，删除冗余项，确保每个要素指向清晰。经规范化后的清单再次提交给项目组成员独立审阅，并邀请领域专家给出判断意见。借由上述的多方交叉验证，完成了关键实践要素初始清单的构建，从而为首轮德尔菲法调查奠定了基础。

在此基础上，课题组采取个人独立审阅—集体讨论—专家评议的三步走方式，对规范化后的术语进行适配性筛选。具体做法是先分别对每一条目进行判断，再核对意见分歧，并最终引入外部专家的实践视角，对与深圳情境吻合度不足或文献依据单薄的候选条目进行淘汰或合并。经过多轮沉淀，初步构建出包含24项转型实践要素的清单，既继承了既有研究的理论积累，也与深圳国企的现实需求相互呼应，为后续德尔菲咨询环节奠定了高效、聚焦的讨论基础。

第三，实践要素的分类及依据。为了在后续分析中直观呈现各种要素所属的改革方向，课题组再对24个条目进行编号与分类：凡聚焦内部市场机制、旨在提升企业活力与运营效率的条目，一律归入“市场化经营”类别并以M1—M12记号标示。涉及资源全球化配置、海外市场布局与国际竞争力提升的条目，则进入“国际化战略”类别并以I1—I12编码。如此分类体系不仅与文献共识保持一致——即市场规则内生化与国际舞台深度参与是国企转型的两条平行主轴——也为后续层次分析法的权重测算提供了清晰的层级结构，从而保证了研究路径的逻辑连贯性与结论的可追溯性。

表1 初始德尔菲问卷要素清单

| 编号  | 实践要素     | 类别    |
|-----|----------|-------|
| M1  | 市场化经营机制  | 市场化经营 |
| M2  | 管理自主权    | 市场化经营 |
| M3  | 绩效考核制度完善 | 市场化经营 |
| M4  | 市场化人才招聘  | 市场化经营 |
| M5  | 混合所有制改革  | 市场化经营 |
| M6  | 董事会治理    | 市场化经营 |
| M7  | 激励与约束机制  | 市场化经营 |
| M8  | 市场导向的创新  | 市场化经营 |
| M9  | 决策市场化    | 市场化经营 |
| M10 | 职工持股计划   | 市场化经营 |
| M11 | 职业经理人引进  | 市场化经营 |
| M12 | 退出机制建立   | 市场化经营 |

(续表)

| 编号  | 实践要素    | 类别    |
|-----|---------|-------|
| I1  | 国际市场拓展  | 国际化战略 |
| I2  | 海外并购    | 国际化战略 |
| I3  | 国际人才引进  | 国际化战略 |
| I4  | 跨国合作联盟  | 国际化战略 |
| I5  | 国际品牌建设  | 国际化战略 |
| I6  | 全球供应链管理 | 国际化战略 |
| I7  | 海外机构设立  | 国际化战略 |
| I8  | 国际营销策略  | 国际化战略 |
| I9  | 国际标准认证  | 国际化战略 |
| I10 | 出口产品多元化 | 国际化战略 |
| I11 | 国际风险管控  | 国际化战略 |
| I12 | 跨文化管理能力 | 国际化战略 |

深圳国企转型的两类实践要素分别锚定内部经营机制革新与外部发展战略拓展，意味着企业在“内修炼”与“外拓展”间保持动态平衡。这种划分呼应了国家对于深化国企改革“建立现代企业制度”和“培育具有国际竞争力的世界一流企业”的双重要求。课题组依托实践内容与战略取向进行归类，使得分类既契合深圳本地改革情境，也顺应学术研究方向，从而确保要素内涵的准确体现，同时为后续德尔菲咨询提供条理清晰的讨论框架。

（三）层次分析法的理论基础与适用性

研究将层次分析法（Analytic Hierarchy Process, AHP）选作核心量化工具。该方法通过搭建目标—准则—方案等分层结构，通过两两比较的方法生成判断矩阵，进而推算出各因素的相对权重，并辅以一致性检验以保证判断逻辑的可靠。因此，层次分析法特别适合多指标且难以直接度量的复杂抉择场景，自问世以来已在项目评估、战略优选、风险判别等多重领域获得广泛验证。

（四）德尔菲法与层次分析法的集成方式

为了让定性共识与定量评估形成闭环，课题组首先运用多轮德尔菲程序收敛专家意见，锁定深圳国企转型的关键要素及其层级结构，随后借助AHP计算各项权重，实现从“共识提炼”到“权重量化”的顺畅过渡，确保德尔菲产出的指标可以无缝注入AHP模型。

两种方法相互补位的机制体现在德尔菲能够在信息不完全情境下集合多方智慧，经匿名回馈与循环评议提升结论稳健度，为指标体系

奠定坚实基础。AHP则凭借严谨的权重计算与一致性检定,对上述指标进行精细化排序,降低主观随意偏差。二者协同促成先决定“评什么要素”,再回答“怎么评这些要素”的渐进逻辑,也为国企转型议题引入了兼顾创新性与可操作性的研究范式。

四、德尔菲调查结果与分析

(一) 第一轮德尔菲法数据统计结果概览

第一轮德尔菲统计显示,全部实践要素的平均得分介于约3.7~4.5分之间(满分5分),其中有16项要素突破4.0分阈值,说明参与者普遍认同这些要素的重要性。与此同时,有8项评分未达门槛,需在下一轮调整措辞或剔除。得分靠前的条目集中在市场化方向,例如,M1“市场化经营机制”(≈4.47分)与 M7“激励约束体系”(≈4.07分),体现出调查参与成因对深化市场导向改革的共识度最高。

(二) 第二轮德尔菲调查结果与分析

第二轮问卷结束后,研究对各要素的均值、标准差与离散系数进行复核,并计算 Kendall's W以衡量整体排序一致性。对第一轮低于4.0分的要素(如M10、I2、I6、I10)进行剔除,而对争议度较高但仍具潜在价值的M5、I7额外提供背景说明以供重新评估。其余高分要素保持原状并接受进一步检验,整体来看,专家意见趋于收敛,评分分布更为集中,为后续权重测算奠定了稳定基础。

大部分实践要素在第二轮中均取得4.0分及以上的平均值,反映出调查参与成员对这些要素的重要性评价保持在较高水平;标准差和离散系数也整体较小,显示出调查参与成员意见已趋向一致。譬如,M1“市场化经营机制”在第二轮平均值4.60,标准差仅0.32,表明调查参与成员高度认可加深国企市场化改革的重要性。相比之下,M5“混合所有制改革”“I7 海外机构设立”等要素仍有一定分歧(离散系数>15%),但比第一轮显著下降,说明针对这些要素的背

景说明在一定程度上减少了调查参与成员的认知差异。

(三) 第三轮德尔菲调查结果与分析

在第三轮德尔菲调查问卷设计中,课题组对上一轮仍存在一定分歧的M5“混合所有制改革”、I7“海外机构设立”这两个要素,在问卷中添加了额外的政策背景与案例说明,以帮助调查参与成员更好地理解其对深圳国企的潜在价值和实施难点。第三轮专调查参与成员与第二轮相同(50名),保证样本一致性;调查参与成员匿名地对20个保留要素再次进行Likert 1~5分评分并提供反馈意见(见表2)。

表2 第三轮德尔菲问卷与统计结果

| 编号  | 实践要素               | 第三轮平均值 | 第三轮标准差 | 第三轮离散系数 |
|-----|--------------------|--------|--------|---------|
| M1  | 市场化选人用人机制          | 4.5    | 0.4    | 8.9%    |
| M2  | 管理自主权              | 4.3    | 0.5    | 11.6%   |
| M3  | 绩效考核制度完善           | 4.6    | 0.3    | 6.5%    |
| M4  | 市场化人才招聘            | 4.4    | 0.5    | 11.4%   |
| M5  | 混合所有制改革<br>(附背景说明) | 4.1    | 0.7    | 17.1%   |
| M6  | 董事会治理              | 4.3    | 0.4    | 9.3%    |
| M7  | 激励与约束机制            | 4.4    | 0.5    | 11.4%   |
| M8  | 市场导向的创新            | 4.2    | 0.6    | 14.3%   |
| M9  | 决策市场化              | 4.3    | 0.5    | 11.6%   |
| M11 | 职业经理人引进            | 4.4    | 0.5    | 11.4%   |
| M12 | 退出机制建立             | 4.3    | 0.4    | 9.3%    |
| I1  | 国际市场拓展             | 4.3    | 0.5    | 11.6%   |
| I3  | 国际人才引进             | 4.2    | 0.6    | 14.3%   |
| I4  | 跨国合作联盟             | 4.4    | 0.5    | 11.4%   |
| I5  | 国际品牌建设             | 4.1    | 0.7    | 17.1%   |
| I7  | 海外机构设立<br>(附背景说明)  | 4      | 0.8    | 20.0%   |
| I8  | 国际营销策略             | 4.3    | 0.4    | 9.3%    |
| I9  | 国际标准认证             | 4.4    | 0.4    | 9.1%    |
| I11 | 国际风险管控             | 4.3    | 0.4    | 9.3%    |
| I12 | 跨文化管理能力            | 4.2    | 0.6    | 14.3%   |

第三轮平均值均≥4.0,显示调查参与成员整体上对这20个要素重要性的认可度较高。离散系数(CV)多数在0.1~0.15之间,显示调查参与成员评分的离散度不算高;但M5、I5、I7三项CV依然高于0.17,显示部分分歧犹存。根据调查参与成员反馈,这几项的分歧主要在实践可行性或实施成本层面,如“M5混改”推行需要大量政策配套,部分调查参与成员持谨慎态度;

“I7海外机构设立”对企业规模、人才储备要求高,存在质疑。尽管如此,它们在第三轮平均值均不低于4.0,仍属于“较重要”范围,因此予以保留。

#### （四）数据趋势分析

第三轮数据呈现明显收敛，绝大多数要素的均值上升而离散系数下降，极端值显著减少；市场化选人用人机制与国际市场拓展两项指标从初期分散到后期高分集中，表明共识逐步凝聚。这种变化与深圳的改革语境密切相关。深圳作为改革开放前沿，长期通过职业经理人制度、公开竞聘和契约化管理等举措激活治理效能，因此专家自然倾向于认为市场化的人才机制是提升竞争力的关键。与此同时，外向型经济格局不断深化，企业加速“走出去”、布局全球市场被视为增长必由之路，因此国际市场拓展要素也获得连连加分。

混合所有制改革和海外机构设立的离散系数仍偏高，反映不同专家对其可行性与收益尚存分歧。国有企业的混改被视作活化国资的重要抓手，一部分调查参与人员认为引入战略投资者可优化治理并拓宽市场，另一部分则担忧行业差异、股权协调及党组织角色定位带来实施障碍，评价呈现两极分化。海外机构设立同样存在分歧。一方面，在目标市场布点能贴近客户、掌握信息并提升全球配置效率，因此给予较高权重；另一方面，因初期投入、管理风险及东道国环境不确定性而持保留态度，尤其是主营业务仍集中国内的企业更倾向谨慎，这在数据中表现为较高离散度。综合第三轮结果，除个别因情境复杂而分歧较大的领域外，大多数要素已达成稳定共识，评分分布集中且中位数与均值接近，为后续定量权重评估提供了坚实基础。

#### （五）Kendall's W一致性系数的收敛分析

Kendall's W一致性系数在第三轮已经达到0.93的极高水平。一般而言，Kendall's W取值介于0~1之间，1表示完全一致，0表示完全无一致。相关文献表明，当W值接近0.3时，仅代表中等程度一致，而超过0.7时则意味着高度共识。加之各要素离散系数基本收敛至20%以内，说明继续追加轮次已难显著提升一致性。考虑到受访者的疲劳累积，课题组据此决定在第三轮结束德尔菲程序，使结论既基于充分共

识，又避免无效重复调查。

### 五、基于层次分析法的最佳实践要素筛选与排序

依托德尔菲法得出的定性研究结果，课题组构建了由目标层、准则层与方案层组成的AHP模型。目标层界定为“优化深圳国企成功转型路径”，准则层沿“双轮驱动”思想划分为市场化经营与国际化战略两大板块，方案层则纳入德尔菲第三轮高度一致的20项实践要素，涵盖治理体系、用人激励、市场开拓、海外布局及跨文化管理等方面；通过后续权重计算将识别对转型成效影响最大的要素组合，为决策者提供可操作的优先行动清单。

#### （一）判断矩阵构造与一致性检验

根据上述AHP层次结构，下一步需要构造各层次的判断矩阵，对准则层要素之间以及方案层要素之间进行两两比较。由于AHP采用成对比较法，专家需要依据经验判断要素I相对于要素M的重要性强度，赋予1~9及其倒数的标度值。为提高结论的系统性和可靠性，本方案邀请熟悉国企改革和国际化发展的专家对判断矩阵进行模拟填报。考虑到德尔菲结果显示所有要素均较为重要且评分离散度不高，在2×2比较时专家倾向于给予“大致相当”或“略有差异”的评分，而不会出现极端悬殊的判断。本研究据此假设专家的判断矩阵具有较好的一致性。

在搭建准则层判断矩阵时，课题组首先依照“双轮驱动”理念确认了“市场化改革因素”与“国际化战略因素”两大指标。考虑到内部治理改造对于后续海外拓展具有基石意义，且德尔菲反馈亦显示专家群体普遍认定前者略具更高权重，因而在归一化处理后，二者的权重比确定为0.75:0.25。随后，课题组分别围绕“市场化改革因素”与“国际化战略因素”构建方案层判断矩阵。市场化改革因素纳入除M10外的11项要素（M1—M12），国际化战略因素则涵

盖除I2、I6、I10外的9项要素（I1—I12）。各矩阵完构建成后，我们按AHP规范计算一致性比例。结果显示，全部矩阵的一致性比率CR均远低于0.1，说明专家在成对比较中的判断保持较高逻辑一致性，由此可放心将该批矩阵用于后续权重推导与排序工作。

## （二）权重计算与排序分析

在权重求解阶段，课题组采用特征向量法先从准则层矩阵得出内部市场化改革（C1）与外部国际化战略（C2）的全局权重——分别为0.75与0.25，即专家判断深圳国企成功转型中“内功修炼”约占75%的分量，而“外拓布局”贡献25%。接着，对照各方案层矩阵求得每一要素相对于所属准则的局部权重（详见表1、表2最后一列），再将其与对应准则权重相乘，汇总得到20项实践要素对总体目标的全局权重。表3按权重值由高到低排列了全部要素，为后续确定优先行动序列提供了量化依据。

表3 深圳国企转型最佳实践要素全局权重及排序结果

| 排名 | 要素名称(代码)      | 全局权重  |
|----|---------------|-------|
| 1  | 绩效考核制度完善(M3)  | 0.127 |
| 2  | 市场化选人用人机制(M1) | 0.096 |
| 3  | 激励与约束机制(M7)   | 0.096 |
| 4  | 职业经理人引进(M11)  | 0.096 |
| 5  | 市场化人才招聘(M4)   | 0.072 |
| 6  | 跨国合作联盟(I4)    | 0.053 |
| 7  | 国际标准认证(I9)    | 0.053 |
| 8  | 管理自主权(M2)     | 0.05  |
| 9  | 董事会治理(M6)     | 0.05  |
| 10 | 决策市场化(M9)     | 0.05  |
| 11 | 退出机制建立(M12)   | 0.05  |
| 12 | 国际市场拓展(I1)    | 0.036 |
| 13 | 市场导向的创新(M8)   | 0.032 |
| 14 | 混合所有制改革(M5)   | 0.028 |
| 15 | 国际营销策略(I8)    | 0.028 |
| 16 | 国际风险管控(I11)   | 0.028 |
| 17 | 国际人才引进(I3)    | 0.017 |
| 18 | 跨文化管理能力(I12)  | 0.017 |
| 19 | 国际品牌建设(I5)    | 0.01  |
| 20 | 海外机构设立(I7)    | 0.01  |

从表3的全局权重直观呈现各实践要素在推动深圳国企转型中的重要性排序。就内部改革而言，M3“绩效考核制度完善”、M1“市场化选人用人机制”、M7“激励与约束机制”以及M11“职业经理人引进”并列位居榜首，单项权重均在0.096或更高，合计贡献接近四成，印证了治理体系与人力资源机制优化是转型成败的压舱石。外部战略层面，I4“跨国合作联盟”

与I9“国际标准认证”各以0.053跻身总体排序第六位，提示企业要融入国际产能协作并对标权威标准方可在全球舞台立足。与此同时，M5“混合所有制改革”、I5“国际品牌建设”、I7“海外机构设立”等虽位次靠后，但权重仍高于0.01，说明其边际贡献不容忽视。总体看，内部改革要素合计约占75%，外部拓展要素约占25%，从而印证了夯实企业的内部基础仍是首要任务。此外，外部国际化要素中仍有若干权重占比突出的关键措施，需要企业管理者重点关注。

## 六、实证结果讨论

AHP的定量分析对德尔菲法所定性归纳的市场化经营和国际化战略分类提供了权重分配依据。首先在内部层面，M3与M7两项指标合计权重已超0.20，显示转型能否落地高度依赖绩效导向考核与匹配的激励约束机制；深圳国企应继续推行科学评估、拓展中长期激励工具，并借职业经理人制度释放管理效能。

外向战略方面，高权重的I4与I9佐证了“深度嵌入全球价值链、稳健管控海外风险”的改革方向，即企业须主动对接海外伙伴实现资源互补，并借权威认证扫清市场准入障碍。同时I1“国际市场拓展”与I8“国际营销策略”的权重提示需要清晰的市场进入方案与品牌推广。此外，政府层面仍需通过完善监管、提供跨境融资便利和搭建合作平台为企业国际化营造可预期环境。

### （一）“双轮驱动”的国有企业转型模型

通过对定性与定量研究结果的分析 and 汇总，研究提出“市场化经营+国际化战略”双轮驱动模型。换言之，内部市场化改革与外部国际化拓展如同并列驱动轮，唯有同向协同、持续加力，企业转型升级方能平稳而持久地向前推进。

本研究的AHP结果充分验证了这一观点。一方面，内部改革因素在总体权重中占据较大



比重,其中绩效考核完善、激励机制优化、人才市场化选聘等要素位居前列,印证了没有扎实的内部机制革新,就难以为企业竞争力提升奠定基础;另一方面,国际化战略因素虽然权重略低于内部因素,但依然包含了联盟合作、国际认证等举足轻重的措施,它们为企业在扩大对外开放政策背景下开拓海外市场、获取国际资源提供了必要动力。

## (二)“双轮驱动”模型在扩大对外开放政策背景下的应用

在扩大对外开放的政策背景下,本文提出的“双轮驱动”框架将内部市场化改革与外部国际化拓展并列为企业转型的两大动力轴,将二十项最佳实践要素融入一条系统化的转型路径。伴随两轮同步发力,企业一方面在持续完善市场化机制的过程中显著提升运营效率与竞争韧性;另一方面藉由海外市场带来的增量空间开辟新的市场增长曲线,而拓展海外市场带来的全球竞争的外部压力又反向促使企业的内部治理模式迭代升级以契合更高的标准,从而形成企业转型的动态循环和自我强化的优化路径。

本研究提出的“双轮驱动”框架亦揭示国有企业管理者需秉持“内外兼修”的思维。在“市场化经营”层面,改革焦点落在治理结构优化、用人制度去行政化及激励约束再造,具体做法包括构建权责对等的董事会体系、引入多元资本推进混合所有制以实现股权制衡,借职业经理人制度摆脱行政任命惯性,通过公开竞争遴选经营核心,并以绩效导向薪酬与中长期激励捆绑个人利益与企业长效价值,营造“优绩优酬”的文化场域,从而释放组织活力。

与“市场化经营”层面对应,企业转型的“国际化战略”层面强调外部布局升级。企业需依据自身比较优势制订循序渐进的海外进入路线图,条件成熟时设立域外分支或子公司以培育本土化运营能力,主动融入国际产能合作及行业联盟以获取资源互补与技术协同,同时构建跨文化管理体系与全球化人才梯队,为境

外业务提供制度与人力支撑,最终在全球价值链中占据更有利位置。

## 七、结论与政策建议

### (一)主要结论

本研究通过三轮德尔菲法的调查,凝聚深圳国企在市场化经营和国际化战略两方面的专家的共识,并通过层次分析法分析实践要素的权重,从而构建了双轮驱动的国有企业转型模型。本研究提出的这个双轮驱动模型指出内部市场化改革与外部国际化拓展的结合是提升深圳国企竞争力、实现深化改革和对外开放的有效路径。其中,绩效考核、市场化选人、激励约束与职业经理人引进位列权重前茅,而跨国合作联盟与国际标准认证则成为外向板块的关键抓手,说明“内修炼”与“外拓展”必须同步推进。

### (二)政策建议

基于上述结论,本文提出改革推进需在顶层规划与差异化落地间形成闭环。监管部门应把高权重要素纳入整体路线图与考核体系,并按行业特征与企业基础的不同实施分类指导,避免采用“一刀切”的方式削弱政策效果。对条件成熟且转型意愿强烈的企业,国资监管部门可赋予其先行先试的自主权,让其率先探索职业经理人制度、混合所有制深改或海外业务布局,在试点检验后将成熟经验进行全行业推广,以提高政策的针对性与可复制性。

第一,加强顶层设计与分类指导。德尔菲调查结果显示,深圳国企转型既需要内部市场化改革,又离不开外部国际化拓展带来的动力。例如,“市场化选人用人机制”等内部要素和“国际市场拓展”等外部要素在第三轮德尔菲法评分中获得高分的同时形成了高度共识。因此,国资监管部门应将这两类高权重要素纳入顶层规划,制定清晰的转型路线图和考核指标。调查也发现,少数要素,如海外机构设立I7,评分离散较大,主要因实施条件存在分歧。鉴于此,应通过“先行先试”赋予条件成熟的国企优先开



展机制创新和海外业务试点的自主权,在积累经验后再推广至整个区域国企体系,以提高政策措施的针对性和有效性。

从政策实行角度来说,建议由深圳市国资管理部门牵头,会同发展改革以及工业和信息化部门制定市属国企“双轮驱动”转型分行业路线图。“路线图”应基于德尔菲与AHP结果中权重靠前的转型要素,明确阶段目标、责任单位和评估节点。市国资管理部门可按企业所属行业、规模、国际化基础等分类设立转型任务清单,对具备国际竞争潜力的重点国企,制定“海外拓展试点计划”,给予政策和资源倾斜。

第二,健全公司治理与激励机制。研究结果表明,若要推动国企顺利转型,必须以健全的董事会治理体系与科学的绩效激励机制为抓手。具体来说,“董事会治理”(均值4.3)、“绩效考核制度完善”(4.6)以及“激励与约束机制”(4.4)这三项指标在权重排序中高居前列,显示专家意见高度趋同。有鉴于此,应继续完善企业的市场化治理框架,厘清董事会在战略规划、经营者遴选与薪酬设计中的职权边界,并切实赋予管理层足够的经营自主权。在建立现代化的内部治理结构的基础上,构建与市场规则对接的考核与激励体系,将利润增长、技术创新与海外拓展等核心指标纳入评价,并把管理层与员工收益同企业长期绩效紧密挂钩。同时完善合规与风险管控制度,保障市场化运营加速推进的同时风险可控。通过上述治理和激励机制的健全,形成内部治理有序、激励到位、监管有效的管理闭环,为国企大胆参与市场竞争提供坚实保障。

据此,建议由深圳市国资国企管理部门牵头出台市属国企董事会治理和激励制度改革专项指引,对董事会治理结构、激励制度设计、治理合规审核三方面提出刚性要求,并按季度组织“治理机制落实情况专项检查”。结合AHP结果中高权重要素如“激励与约束机制”“董事会治理”,建议由市财政局协同设立“治理创新专项激励资金”,支持国企开展职业经理人契约

管理、外部董事引入、薪酬结构改革等改革试点,给予制度建设成本补贴或成功案例奖励。此外,推动建立“治理信息公开平台”,按季度披露企业董事会决策机制建设与激励计划落实情况,增强改革透明度和社会监督力。

第三,打造人才和技术支撑。人才与技术一直被企业转型学者们视为驱动国企完成转型升级的核心驱动力,本研究的德尔菲法得出的高分项进一步印证了这一判断。例如,“职业经理人引进”(M11,均值4.4)、“国际人才引进”(I3,均值4.2)与“跨文化管理能力”(I12,均值4.2)均被调查参与成因视为核心实践要素。由此可见,企业亟须实施人才强企战略,通过拓宽全球招聘通道、携手海外名校及跨国公司等多元主体锁定紧缺高端人才,并同步构建覆盖选育用留全过程的人才培养体系,诸如组织跨文化培训、安排海外挂职实践,逐步造就一支具备国际经营素养的本土队伍。与此同时,实证分析指出“市场导向的创新能力”(M8,均值4.2)同样举足轻重,因此,企业在深耕人才建设的同时还应坚持开放合作与自主研发并举,引入先进技术和理念的同时推进内部技术迭代,以此持续强固核心竞争力,为深化转型升级持续注入动能。

为推动前述方案真正落地,本研究建议由深圳人力资源和人才管理部门牵头,联合科创、教育等相关单位,搭建常态化的跨部门协同平台,以统筹人才强企与技术支撑计划的落地。在政策抓手层面,可以先设立人才与技术发展专项基金,将财政资源精准投向高层次人才引进、企业员工海外研修及关键技术攻关,随后启动“深圳国企国际化人才培养计划”,携手国内外知名高校与专业机构定期开设面向国际规则与前沿技术的深度课程,进而辅以技术引进与创新协作平台的建设,鼓励本地国企与全球科研院所及新型研发机构共建研发中心,加速先进技术的引入、消化与再创新。最后,同步完善人才签证、居留便利等配套服务,为跨国高端人才来深创新创业扫除后顾之忧,从而持续强

化人才与技术对国企国际化转型的支撑力度。

第四, 深化国际合作与平台建设。研究显示, “跨国合作联盟”与“国际标准认证”在专家评估中并列高分(I4和I9平均分均为4.4)。有鉴于此, 深圳应在前海深港现代服务业合作区、自贸试验区等既有开放高地上主动嫁接国际资源, 通过“联盟+平台”模式推动优势企业抱团出海。借鉴“一带一路”沿线国企联盟的组织经验, 由商务、国资部门牵头, 联合金融、法务与行业协会搭建常态化对外合作枢纽, 帮助成员企业共享境外项目信息、联手参与国际产能与基建协作, 并在联合投标、风险共担、收益分配机制上形成透明规则。

由此, 建议由商务部门牵头, 会同国资、外事管理部门共同发布市国企国际拓展协同支持机制, 建立三项关键支撑平台。一是“国际项目对接信息库”, 为企业提供一站式的境外投资项目资料和政策地图; 二是“跨境风险预警系统”, 由外办提供动态政治、法律、财务风险通报; 三是“深企海外资源共享平台”, 鼓励大型国企共享驻外办事处、法律顾问、审计团队等软资源。围绕AHP权重靠前的“跨国合作联盟”“国际标准认证”等要素, 商务主管部门对通过ISO等权威标准认证或参与国际标准共建的国企给予经费支持, 并将合作拓展纳入国企经营绩效激励要素, 实现合作意愿、能力与资源调动的系统联动。

#### 参考文献:

- [1]习近平. 高举中国特色社会主义伟大旗帜 为全面建设社会主义现代化国家而团结奋斗——在中国共产党第二十次全国代表大会上的报告(2022年10月16日)[M]. 北京: 人民出版社, 2022.
- [2]中共中央国务院关于深化国有企业改革的指导意见[M]. 北京: 人民出版社, 2015.
- [3]中共中央国务院关于支持深圳建设中国特色社会主义先行示范区的意见[M]. 北京: 人民出版社, 2019.
- [4]中共中央办公厅 国务院办公厅关于深入推进深圳综合改革试点深化改革创新扩大开放的意见[EB/OL]. (2025-06-10)[2025-08-08]. <https://www.gov.cn/>

zhengce/202506/content\_7027178.htm.

- [5]黄速建, 肖红军, 王欣. 论国有企业高质量发展[J]. 中国工业经济, 2018(10): 19-41.
- [6]祁怀锦, 李晖, 刘艳霞. 政府治理、国有企业混合所有制改革与资本配置效率[J]. 改革, 2019(7): 40-51.
- [7]李井林. 混合所有制改革有助于提升国有企业投资效率吗? [J]. 经济管理, 2021(2): 56-70.
- [8]熊爱华, 张质彬, 张涵. 国有企业混合所有制改革对创新绩效影响研究[J]. 科研管理, 2021, 42(6): 73-83.
- [9]任广乾, 冯瑞瑞, 田野. 混合所有制、非效率投资抑制与国有企业价值[J]. 中国软科学, 2020(4): 174-183.
- [10]王运陈, 左年政, 谢璇. 混合所有制改革如何提高国有企业竞争力?[J]. 经济与管理研究, 2020, 41(4): 49-61.
- [11]万里霜. 上市公司股权激励、代理成本与企业绩效关系的实证研究[J]. 预测, 2021(2): 76-82.
- [12]廖红伟, 杨良平. 以管资本为主新型监管体制下的国有企业深化改革研究[J]. 学习与探索, 2018(12): 125-132.
- [13]任广乾, 徐瑞, 刘莉, 等. 制度环境、混合所有制改革与国有企业创新[J]. 南开管理评论, 2023(3): 53-65.
- [14]戚聿东, 张任之. 新时代国有企业改革如何再出发?——基于整体设计与路径协调的视角[J]. 管理世界, 2019, 35(3): 17-30.
- [15]张宁, 才国伟. 国有资本投资运营公司双向治理路径研究——基于沪深两地治理实践的探索性扎根理论分析[J]. 管理世界, 2021(1): 108-127.
- [16]杨兴全, 李文聪, 尹兴强. 国资管理体制改革的与国企创新——基于“两类公司”设立的证据[J]. 经济管理, 2022(6): 24-42.
- [17]肖土盛, 孙瑞琦. 国有资本投资运营公司改革试点效果评估——基于企业绩效的视角[J]. 经济管理, 2021, 43(8): 5-22.
- [18]ROWE G, WRIGHT G. The Delphi technique as a forecasting tool: Issues and analysis[J]. International Journal of Forecasting, 1999, 15(4): 353-375.
- [19]HSU C C, SANDFORD B A, The Delphi technique: Making sense of consensus[J]. Practical Assessment, Research & Evaluation, 2007, 12(10): 1-8.

【责任编辑 史 敏】

## Exploring Transformation Paths for State-Owned Enterprises under Shenzhen's Expanding Openness: A Study Based on the Delphi Method and Analytic Hierarchy Process

FENG Chenyang

**Abstract:** Under the policy context of Shenzhen's role as a Pilot Demonstration Area for Socialism with Chinese Characteristics and its expanding openness, the transformation and upgrading of Shenzhen's state-owned enterprises (SOEs) has become a critical issue for achieving deeper reforms at higher developmental objectives. To identify the best practice factors for SOE transformation in Shenzhen, this study employed the Delphi method for qualitative exploration and the analytic hierarchy process for quantitative assessment. Findings indicate that successful SOE transformation in Shenzhen relies on multiple factors, among which establishing market-oriented operating mechanisms and implementing internationalization strategies are particularly crucial. Based on these findings, this research proposes several policy recommendations. Internally, enterprises should stimulate vitality by deepening institutional reforms, including improving corporate governance, optimizing talent management systems, and strengthening incentive and accountability structures. Externally, enterprises should actively expand international markets and execute prudent overseas strategies, such as developing overseas operations and cultivating transnational business competencies. Furthermore, in alignment with policies promoting openness, government authorities should enhance supportive policies and regulatory frameworks, creating a favorable external environment for SOE transformation. This approach would not only achieve deeper high-level reforms but also generate replicable and scalable experiences in the transformation of SOEs.

**Keywords:** expanding openness; state-owned enterprise transformation; Delphi method; analytic hierarchy process

---

(上接第58页)

analyzes the concept and characteristics of “a globally leading and significant center for advanced manufacturing”, and based on this analysis, constructs the “Advanced Manufacturing Center Index (AMCI)”. Additionally, 16 globally advanced manufacturing cities are selected as samples, and the expert weighting method and coefficient of variation method are comprehensively utilized to scientifically determine the weights of the indicators. The paper evaluates and compares the development levels of advanced manufacturing in these sample cities. The research finds that in recent years, Shenzhen's advanced manufacturing industry has demonstrated significant scale advantages and clustering effects, favorable trends in intelligence and green development, prominent leadership in frontier manufacturing, and vibrant entrepreneurial and innovative activities, all contributing to a positive development momentum. However, when benchmarked against other “globally leading and significant centers for advanced manufacturing”, Shenzhen still has room for improvement in areas such as the transformation of traditional manufacturing, the agglomeration of innovation factors, and industrial governance capabilities. The paper accordingly proposes policy recommendations, such as expanding transformation space for traditional manufacturing, promoting innovation factor agglomeration via enterprise key labs, strengthening industrial foundation support like HarmonyOS and EulerOS, improving industrial institutionalization and digital governance, and focusing equally on international and domestic markets.

**Keywords:** Shenzhen; globally leading; center of advanced manufacturing; indicator system; evaluation and comparison