

分类号：F23
学号：20232116044

密级：公开
单位代码：10759

石河子大学

硕士学位论文



协同效应下环保民企碧水源逆向混改的动因与 绩效研究

学位申请人	付榆
指导教师	谭伟荣教授
申请学位类别	专业硕士
专业名称	会计
研究领域	财务管理
所在学院	经济与管理学院

中国·新疆·石河子
2026年5月

分类号: F23
学号: 20232116044

密级: 公开
单位代码: 10759

石河子大学

硕士学位论文



协同效应下环保民企碧水源逆向混改的动因与 绩效研究

学位申请人	付榆
指导教师	谭伟荣教授
申请学位类别	专业硕士
专业名称	会计
研究领域	财务管理
所在学院	经济与管理学院

中国·新疆·石河子
2026年5月

**Study on the Motivation and Performance of Reverse
Mixed-Ownership Reform for Origin Water (an Environmental
Protection Private Enterprise) under Synergistic Effects**

A Dissertation Submitted to

Shihezi University

In Partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of

Master of Professional Accounting

By

Fu yu

Financial Management

Dissertation Supervisor: Prof. Tan Wei-rong

May, 2026

石河子大学学位论文独创性声明及使用授权声明

学位论文独创性声明

本人所呈交的学位论文是在我导师的指导下进行的研究工作及取得的研究成果。据我所知，除文中已经注明引用的内容外，本论文不包含其他个人已经发表或撰写过的研究成果。对本文的研究做出重要贡献的个人和集体，均已在文中作了明确的说明并表示谢意。

研究生签名：

时间：2026年5月25日

使用授权声明

本人完全了解石河子大学有关保留、使用学位论文的规定，学校有权保留学位论文并向国家主管部门或指定机构送交论文的电子版和纸质版。有权将学位论文在学校图书馆保存并允许被查阅。有权自行或许可他人将学位论文编入有关数据库提供检索服务。有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

研究生签名：

时间：2026年5月25日

导师签名：

时间：2026年5月25日

摘要

随着混合所有制改革向纵深推进，民营企业引入国有资本的逆向混改模式成为破解民营企业发展困境、实现国有资本与民营资本协同共赢的重要路径。环保行业作为资本密集、政策依赖度高、技术导向性强的特殊领域，民营企业普遍面临融资约束、治理不完善、资源获取不足等发展难题，而现有逆向混改研究多聚焦全行业或通用制造业，缺乏针对环保行业的针对性分析，且对协同效应的内在传导机制探讨不够深入，难以满足环保民企逆向混改的实践需求，在此背景下，开展环保企业逆向混改协同效应研究具有重要的现实必要性。

本文采用文献研究法、案例研究法、定量分析法与定性分析法相结合的研究方法，以环保行业龙头民营企业碧水源为单一案例，聚焦其 2019-2021 年三次股权交易构成的逆向混改完整历程，基于协同效应理论、资源基础理论等相关理论，构建管理、经营、财务、创新四维协同分析框架，系统剖析协同视角下碧水源逆向混改的双向动因、协同实现路径、协同冲突及混改绩效。研究发现，民营企业逆向混改动因具有双向互补性，碧水源与中国城乡的资源互补是混改推进的基础，而逆向混改的协同效应呈现出正向协同与负向冲突并存的特征，构建的四维协同路径有效推动了双方优势融合。混改绩效整体呈现“J”型曲线特征，各维度协同效应表现存在差异，管理协同是影响混改效果的主要因素，财务协同成效最稳健，而经营协同和创新协同仍有提升空间，环保行业逆向混改的政策导向与技术创新对协同效应释放具有关键影响。基于此，本文提出针对性建议：民营企业在逆向混改中应强化与国有资本的治理协同，完善双方权责划分；聚焦核心业务整合，破解经营协同瓶颈；加大研发投入协同，释放创新协同潜力，同时依托政策导向，充分发挥双方资源互补优势，推动协同效应持续释放。

本文的研究意义在于，丰富了协同效应理论在环保行业逆向混改领域的应用，构建的四维协同分析框架完善了逆向混改协同效应的研究体系，同时深化了对逆向混改动因、协同路径与绩效传导机制的认知；以碧水源为典型样本，提炼环保民营企业逆向混改的成功经验与不足，提出针对性建议，为环保行业开展逆向混改、实现协同共赢提供可借鉴的实践参考，助力民营经济与国有经济协同高质量发展。

关键词：逆向混改；协同效应；环保行业

Abstract

As the mixed-ownership reform advances in depth, the reverse mixed-ownership reform model, in which private enterprises introduce state-owned capital, has become an important path to solve the development difficulties of private enterprises and realize the coordinated and win-win development of state-owned and private capital. As a special field characterized by high capital intensity, strong policy dependence and prominent technology orientation, private enterprises in the environmental protection industry generally face development challenges such as financing constraints, imperfect governance and insufficient resource acquisition. However, existing research on reverse mixed-ownership reform mostly focuses on the entire industry or general manufacturing industry, lacking targeted analysis on the environmental protection industry, and the discussion on the internal transmission mechanism of synergistic effects is not in-depth enough, which is difficult to meet the practical needs of reverse mixed-ownership reform of private environmental protection enterprises. Against this background, it is of great practical necessity to carry out research on the synergistic effects of reverse mixed-ownership reform of environmental protection enterprises.

This thesis adopts the combination of literature research method, case study method, quantitative analysis method and qualitative analysis method. Taking OriginWater, a leading private enterprise in the environmental protection industry, as a single case, it focuses on the complete process of reverse mixed-ownership reform composed of three equity transactions from 2019 to 2021. Based on relevant theories such as the synergy effect theory and the resource-based view, it constructs a four-dimensional synergy analysis framework including management, operation, finance and innovation, and systematically analyzes the two-way motivations, synergy realization paths, synergy conflicts and mixed-ownership reform performance of OriginWater's reverse mixed-ownership reform from a synergy perspective. The research finds that the motivations of private enterprises for reverse mixed-ownership reform are complementary in two ways, and the resource complementarity between OriginWater and China Urban Construction Group is the foundation for the advancement of mixed-ownership reform. The synergistic effects of reverse mixed-ownership reform are characterized by the coexistence of positive synergy and negative conflicts, and the constructed four-dimensional synergy path has effectively promoted the integration of the advantages of both parties. The overall mixed-ownership reform performance presents a "J"-shaped curve characteristic, and the performance of synergistic effects in each dimension is different: management synergy is the core factor affecting the effect of mixed-ownership reform, financial synergy has the most stable effect, while operatio

nal synergy and innovation synergy still have room for improvement. The policy orientation and technological innovation of reverse mixed-ownership reform in the environmental protection industry have a key impact on the release of synergistic effects. Based on this, this thesis puts forward targeted suggestions: private enterprises should strengthen governance synergy with state-owned capital in reverse mixed-ownership reform and improve the division of powers and responsibilities between the two parties; focus on the integration of core businesses to break the bottleneck of operational synergy; increase collaborative R&D investment to release the potential of innovation synergy; at the same time, rely on policy orientation, give full play to the advantages of resource complementarity between the two parties, and promote the continuous release of synergistic effects.

The research significance of this thesis lies in enriching the application of synergy effect theory in the field of reverse mixed-ownership reform of the environmental protection industry, improving the research system of synergistic effects of reverse mixed-ownership reform through the constructed four-dimensional synergy analysis framework, and deepening the understanding of the motivations, synergy paths and performance transmission mechanisms of reverse mixed-ownership reform. Taking OriginWater as a typical sample, it extracts the successful experience and deficiencies of reverse mixed-ownership reform of private environmental protection enterprises, puts forward targeted suggestions, provides a reference for the environmental protection industry to carry out reverse mixed-ownership reform and realize coordinated and win-win development, and helps the coordinated and high-quality development of the private economy and the state-owned economy.

Key words: Reverse Mixed-ownership Reform; Synergy Effect; Environmental Protection Industry

目录

摘要.....	II
Abstract.....	II
第 1 章 绪论.....	1
1.1 研究背景和研究意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	2
1.2 文献综述.....	4
1.2.1 逆向混改相关研究.....	4
1.2.2 民营企业逆向混改协同效应研究.....	7
1.2.3 文献评述.....	8
1.3 研究内容与方法.....	9
1.3.1 研究内容.....	9
1.3.2 研究方法.....	10
1.4 研究创新点.....	11
1.5 技术路线图.....	12
第 2 章 概念及理论基础.....	14
2.1 相关概念.....	14
2.1.1 逆向混改.....	14
2.1.2 协同效应.....	14
2.2 相关理论基础.....	14
2.2.1 协同效应理论.....	14
2.2.2 资源基础理论.....	15
2.2.3 委托代理理论.....	16
2.2.4 产权理论.....	16
第 3 章 碧水源逆向混改案例介绍.....	17
3.1 混改双方基本情况.....	17
3.1.1 民营方：北京碧水源科技股份有限公司.....	17
3.1.2 国企方：中国城乡控股集团有限公司.....	18

3.2	碧水源引入中国城乡历程	19
3.2.1	第一次股权交易：引入战略投资者（2019年7月）	19
3.2.2	第二次股权交易：表决权委托（2020年3月）	20
3.2.3	第三次股权交易：巩固控制权（2021年9月）	21
第4章	协同视角下碧水源逆向混改动因分析	23
4.1	碧水源引入中国城乡动因	23
4.1.1	破解经营困境，弥补资源短板	23
4.1.2	借助国企协同优势，实现业务可持续发展	24
4.2	中国城乡入股碧水源动因	25
4.2.1	切入环保核心领域，优化自身产业布局	26
4.2.2	依托民企市场化优势，实现国有资产保值增值	26
第5章	碧水源逆向混改的协同路径及绩效传导机制	28
5.1	正向协同效应的实现路径	28
5.1.1	管理协同路径	28
5.1.2	经营协同路径	32
5.1.3	财务协同路径	34
5.1.4	创新协同路径	35
5.2	负向协同冲突的影响路径	36
5.2.1	股权制衡与治理冲突	36
5.2.2	经营管理与文化融合冲突	37
5.2.3	创新协同与研发转化冲突	38
5.3	绩效传导机制	38
5.3.1	正向协同的绩效传导路径	39
5.3.2	负向协同的绩效传导路径	40
第6章	协同视角下碧水源逆向混改绩效分析	42
6.1	基于事件研究法的市场反应评价	42
6.1.1	事件日与窗口期选择	42
6.1.2	构建方程计算超额收益率和累计超额收益率	43
6.1.3	短期绩效结果分析	45
6.2	协同效应下企业绩效效果分析	46
6.2.1	管理协同效应分析	46
6.2.2	财务协同效应分析	51
6.2.3	经营协同效应分析	54
6.2.4	创新协同效应分析	55

6.3 基于熵值法的综合评价	56
6.3.1 指标选取	57
6.3.2 样本数据标准化处理	58
6.3.3 熵值法结果分析	63
第 7 章 结论与启示	65
7.1 研究结论	65
7.2 研究建议	66
参考文献	69

第1章 绪论

1.1 研究背景和研究意义

1.1.1 研究背景

混合所有制改革作为我国经济体制改革的重要组成部分，自十八届三中全会明确提出“积极发展混合所有制经济，推动国有资本、集体资本、非公有资本等交叉持股、相互融合”以来，历经多轮深化推进，逐步从单向混改向双向混改转型。初期，混改主要以正向混改为主，即国有企业通过引入民营资本、社会资本，优化股权结构、完善公司治理、激发经营活力；随着改革的不断深入，尤其是2020年国企改革三年行动方案的出台，混合所有制经济深化改革进入新阶段，表现出鲜明的双向特征，逆向混改逐步成为民营经济高质量发展的新路径和混改实践的新热点。与正向混改相比，逆向混改是民营企业依托国有资本的资源赋能破解发展瓶颈，国有企业借助民营企业的市场化活力优化产业布局，本质是双方资源互补、协同共生，这也是协同效应理论在混改实践中的重要应用场景。

改革开放以来，我国民营经济快速发展，成为推动国民经济增长、促进产业升级、扩大就业的重要力量，但在发展过程中，民营企业普遍面临诸多困境。尤其是近年来，受金融领域“去杠杆”、市场竞争加剧、政策环境调整等多重因素影响，民营企业普遍遭遇融资难、融资贵、资金链紧张、发展动能不足等问题，部分企业陷入经营困境，为纾困求生、实现可持续发展，越来越多的民营企业选择通过逆向混改引入国有资本，借助国有资本的优势破解发展瓶颈。

环保产业作为典型的资本密集型、政策导向型产业，对资金投入、政策支持、项目资源的依赖度极高，其发展与国家生态文明建设战略、产业政策调整紧密相关，因此环保领域的民营企业面临的发展困境更为突出。环保民营企业凭借灵活的经营机制、敏锐的市场洞察力和持续的技术创新能力，逐步成为环保产业市场化运作的核心主体，推动我国水处理、固废处置、大气治理等环保细分领域实现跨越式发展，有效弥补了国有环保企业在市场化运营中的短板，但与此同时，受行业特性及外部环境影响，我国环保民营企业普遍面临融资约束突出、项目拓展受限、技术成果转化不畅、资金链承压等问题，大量中小环保民企陷入经营困境，即便行业龙头企业也面临增长压力，在此背景下，环

保民企掀起了逆向混改的浪潮。

当前我国逆向混改实践仍处于探索阶段,不同行业、不同企业的混改效果差异较大,部分企业存在流于形式的产权混合现象,仅仅在股权层面实现混合,未能在治理结构、经营机制、资源整合等方面实现深度融合,导致协同效应难以充分释放,甚至出现协同冲突制约企业发展的问題,混改未能达到预期目标。在环保行业,现有逆向混改研究仍存在明显不足:一是多聚焦于融资纾困层面,对混改动因的系统性分析不足,未能充分结合协同效应视角,剖析民营企业与国有企业双向参与混改的诉求;二是对协同效应的研究较为片面,多关注管理、财务、经营等正向协同维度,对逆向混改中可能出现的股权制衡、文化融合、资源整合等方面的负向协同冲突关注不足,缺乏对协同效应完整体系的分析;三是对混改绩效的综合评价不够全面,未能将负向协同效应纳入绩效评价体系,且案例研究多缺乏针对性,难以充分发挥案例研究的借鉴意义和指导价值。

因此,针对现有研究的不足,本文选取碧水源作为案例开展针对性研究,该案例具备行业典型性与研究适配性。碧水源作为国内水处理领域民营龙头企业,是环保民企技术创新、市场化发展的典型代表,完整经历了行业红利期与行业下行困境,混改前面临的融资约束、业务拓展受阻等问题,是国内环保民营企业发展困境的集中缩影。同时,碧水源逆向混改历程完整、股权融合与资源整合过程清晰,混改后既产生了显著的协同赋能效果,也存在文化、治理融合的协同冲突,能够全面适配本文正向与负向协同效应的系统性研究视角。且企业公开数据详实、混改阶段清晰,可有效支撑本次案例研究,研究结论具备良好的行业代表性与实践借鉴价值。基于此,本文以碧水源逆向混改作为具体案例,聚焦协同效应视角,系统分析其逆向混改的动因、协同实现路径以及混改绩效,探究环保民企逆向混改中协同效应的产生机制、负面影响及影响因素,不仅能够丰富逆向混改与协同效应的相关研究,还能为我国环保行业其他民营企业开展逆向混改提供实践借鉴,推动环保产业高质量发展和混合所有制改革的深化推进。

1.1.2 研究意义

(一) 理论意义

第一,丰富逆向混改动因的研究视角,完善混合所有制改革理论体系。当前国内关于逆向混改的研究,多聚焦于国有企业改革、民营经济纾困等单一视角,对逆向混改动因的分析较为零散,缺乏从协同效应视角出发,结合具体行业特征,对民营企业与国有企业双向参与混改动因进行系统性、多维度的分析。本文以环保民企碧水源为案例,结合环保产业资本密集、政策导向、技术驱动的行业特征,以协同效应为视角,从碧水源自身发展需求、中国城乡战略布局需求两方面,系统剖析其逆向混改的动因,进一步丰富了逆向混改动因的研究内容。

第二，完善环保行业民营企业逆向混改研究体系。当前国内关于环保行业混改的研究，多聚焦于国有环保企业的正向混改，且现有少量研究多聚焦于融资纾困效果，缺乏从协同视角出发，对动因、路径和绩效评价进行全方位的案例剖析，难以反映环保行业逆向混改的特殊性和复杂性。碧水源作为环保民企的龙头企业，其逆向混改历程清晰、协同特征鲜明，且协同冲突逐步显现，具有案例代表性，本文以碧水源为案例展开研究，全方位剖析协同效应视角下的混改动因、路径与绩效，能够完善环保行业逆向混改的研究体系，为后续环保行业逆向混改的相关研究提供参考。

第三，完善逆向混改绩效评价体系，补充负向协同冲突的评价维度。现有研究对逆向混改绩效的评价多聚焦于正向绩效提升，未能充分考虑负向协同效应对整体绩效的制约作用，评价体系不够全面。本文将负向协同相关指标纳入评价体系，分析负向协同对绩效的拉低作用，完善逆向混改绩效评价的指标体系，为后续逆向混改绩效评价研究提供了新的思路和方法。

（二）实践意义

第一，为环保行业其他民营企业开展逆向混改提供实践借鉴。当前我国环保民营企业普遍面临融资难、技术转化不足、项目拓展受限等困境，逆向混改是其突破瓶颈的重要路径，但多数民企因对混改动因把握不准、协同路径设计不合理、缺乏协同冲突预判应对能力，导致混改效果不佳、出现“混而不融”现象，难以实现纾困发展目标。本文通过系统分析碧水源逆向混改的动因、协同路径及绩效，总结经验与不足，明确民企开展逆向混改的关键要点，为行业内其他民企提供具体借鉴，助力其规避风险、提升混改效果，实现可持续发展。

第二，为国有企业参与环保行业逆向混改提供决策参考。国有企业作为逆向混改的重要参与主体，其战略布局、资源投入、合作模式及协同管理，直接影响混改效果与国有资产保值增值。本文通过分析中国城乡参与碧水源逆向混改的相关情况，总结国企参与环保行业逆向混改的优势与不足，明确国企参与时的核心方向，为其提供决策参考，推动国企与民企优势互补、协同发展，同时实现国有资产保值增值与国有资本向环保战略性新兴产业的布局优化。

第三，为推动环保产业高质量发展和混合所有制改革深化提供实践支撑。环保产业作为我国战略性新兴产业，其高质量发展对生态文明建设、“双碳”目标实现至关重要，而混合所有制改革是激发行业活力、优化资源配置的重要手段，逆向混改则能有效破解民企发展困境、促进国有与民营资本深度融合。本文通过研究碧水源逆向混改，探究协同效应实现机制、负面影响及影响因素，结合结论提出优化建议，为政府部门制定相关政策、完善配套措施提供参考，推动环保产业混改深化，激发行业活力，助力生态文明建设与“双碳”目标达成。

1.2 文献综述

1.2.1 逆向混改相关研究

（一）民营企业混合所有制改革动因的相关研究

1. 寻求政治关联

民营企业引入国有资本参股、入股，一个重要的动因在于筑牢政企联系、强化自身政治关联，借助国有资本的产权属性，为企业经营发展提供保障。当民营企业产权结构与国有资本深度融合后，在处理经营纠纷、利益博弈等问题时，更易获得官方层面的支持与协调。莫小东（2020）^[1]提出，民营企业与政府建立紧密的联结关系，不仅能破除行业准入壁垒，顺利切入国家重点监管的领域，还能争取大额财政补贴；地方政府也会通过税收优惠、土地供给等政策倾斜，助力有政治关联的民营企业抢占市场先机。何璞、杨琳（2021）^[2]进一步研究指出，民营企业引入国有资本的最主要战略动因是搭建稳固的政治关联，这类关联通过给予政策资源上的红利和减少相关政策性交易成本来提升企业经济效益。任广乾（2021）^[3]则认为，政策激励强度是影响民营企业参与逆向混合所有制改革意愿与行为选择的主要因素。当政策扶持力度尚未达到企业决策所需的临界水平时，民营企业往往缺乏参与逆向混改的内在动力，因而更倾向于采取回避策略；而当激励强度突破相应阈值后，参与逆向混合所有制改革则更可能成为民营企业权衡收益与成本后的最优选择。Feng（2022）^[38]同样证实，建立有效政治关联的民营企业，通常能够借助这一关系网络获取更为优质的外部资源，并进一步将其转化为企业经营绩效与现实收益。而孙海涛、韩柏辰（2025）^[4]基于沪深A股上市民营企业大样本经验数据的进一步检验发现，强化政企协同关系、巩固政治关联构成了企业参与逆向混合所有制改革的重要动因之一。国有资本参股不仅有助于民营企业提升政策衔接效率，而且能够使其在纠纷协调与问题处置过程中获得更为稳定和坚实的支持。

2. 缓解融资约束

民营企业引入国有资本的另一重要动因在于缓解融资约束、纾解资金压力。这是由于民营企业长期面临融资渠道有限、融资成本偏高等现实困境，这些问题在较大程度上制约了企业的持续经营与长远发展。Duncan（2016）^[39]通过实证研究发现，国有资本进入民营企业后，企业能够以相对较低的成本获取生产要素，由此在一定程度上缓解资金短缺问题。徐辉等（2023）^[5]基于小康股份案例的分析指出，在民营企业引入国有资本之后，国有股东所形成的信用背书效应显著提升了金融机构对企业的认可度，从而有利于企业获得更加便捷的信贷支持以及更为优惠的融资条件。邸丛枝和张子宁（2021）^[6]的研究进一步表明，民营企业在吸纳国有资本后，不仅能够获得资金拆借支持，还可以

显著提高银行授信评级,进而拓展融资渠道并降低融资成本。与此同时,张静等(2023)^[7]通过对KZ指数和SA指数的测算发现,逆向混合所有制改革实施后,企业面临的融资约束显著减弱。国有资本的进入向信贷市场传递了积极信号,使企业能够以更低的融资利率和更长期限筹集研发创新所需资金,从而为技术升级与战略转型提供有力的资金支撑。孙亮、刘春(2021)^[8]同样认为,民营企业通过逆向混改主动引入国有股东所掌握的信贷资源与政策优势,以突破制约自身发展的要素瓶颈。

3.优化治理结构

在经营管理过程中,民营企业常常面临家族式治理模式下监督机制薄弱、股权高度集中所引发的决策失衡等问题,这些治理困境在一定程度上制约了企业治理结构优化以及资本运作的规范化发展。而通过引入异质性国有股权,民营企业能够吸纳更加多元的治理理念,健全权力制衡机制,进而提升企业竞争能力与社会责任履行水平,促进规范运营。张竞文等(2024)^[9]指出,异质性国有股权的进入有助于为企业注入多元化治理视角,完善权力制衡安排,从而增强企业竞争优势与社会责任意识,推动其实现规范化运作。姜付秀(2014)^[10]认为,国有资本参股民营企业后,能够有效强化外部监督体系,缓解家族化管理所带来的治理弊端,并进一步规范企业管理制度与决策流程。潘爱玲(2019)^[11]提出,民营企业普遍存在的家族化管理模式,容易导致内部监督失灵,并可能为大股东侵占中小股东利益提供空间,而国有股权的引入能够在一定程度上弥补这一治理短板。吴兴宇和王满(2021)^[12]通过实证研究发现,国有股东参与公司治理可以显著降低民营企业并购活动中的代理成本。一方面,国有股东通过委派董事进入董事会,能够直接参与企业经营决策,从而缓解所有权与经营权分离所引发的第一类代理问题;另一方面,国有股东发挥的股权制衡作用,能够有效抑制控股股东“隧道行为”,进而缓解第二类代理问题。刁伍钧等(2025)^[13]则以云南白药混合所有制改革案例为例进一步验证,引入国有股权有助于重塑企业治理结构,完善决策与监督机制,并提升治理透明度和规范化水平。

(二) 民营企业混合所有制改革方式相关研究

关于正向混改的实施方式,现有研究主要聚焦在国有企业的实践模式与实现机制。Zhou(2017)^[40]的研究表明,如能从资本、治理与分配三种结构层面协同发力,立足产业集群,往往能够显著提升混合所有制改革的成效。郝颖(2022)^[14]总结指出,混合所有制改革对国有企业绩效提升的作用主要体现在三个方面:其一,资源配置效应。非国有资本的进入有助于缓解产权主体缺位问题,提升资源配置效率,并拓展企业可获取的外部资源;其二,内部治理效应。非国有股东可通过股权制衡、董事委派等方式优化激励与监督机制,从而缓解委托代理问题;其三,外部治理效应。引入非国有资本能够向市场传递积极信号,提升企业预期和声誉,并借助资本市场的外部约束促使管理层更加重视经营绩效。

关于逆向混改的实施路径，现有案例研究同样揭示出多样化的实践模式。吴国鼎（2020）^[15]指出，逆向混改不同于传统意义上的国有企业混改，其核心在于民营企业通过引入国有资本，依托国有股东参股或控股所带来的资源与制度优势，推动不同所有制资本之间形成协同发展与互利共赢的格局。周园与张天娇（2021）^[16]进一步强调，混合所有制改革的价值并不局限于股权结构的多元化，更重要的是推动公司治理机制的深层次变革。若改革仅停留于资本层面的融合，而未能同步推进治理机制创新，则混改预期目标将难以真正实现。要让股权更加多元化，同时把公司治理水平也提高上去，就需要优化内部管理架构、建立合理的奖惩制度，并探索新的管理模式。只有这样，才能在平衡好各方利益的前提下，真正实现各方协同发展。陈林与陈焕然（2021）^[17]则认为，民营企业在推进逆向混改过程中，应注重顶层设计与股权安排的合理性。若由国有股东直接取得控股地位，可能会在一定程度上增加企业的政治成本。因此，在推进改革时，要尊重民营企业的经营自主性，给它们留出足够的决策空间，并且通过科学安排股权结构，牢牢守住民营企业对公司的控制底线。顾思晨等（2025）^[18]结合环保行业的实践进一步指出，民营环保企业通常倾向于采取国有资本战略参股的混改方式，这种模式既能够推动产权层面的有效融合，又能够在较大程度上保持企业经营的独立性与灵活性。

（三）民营企业混合所有制改革绩效影响的相关研究

目前，学界围绕民营企业引入国有资本后的绩效影响，主要形成了正向效应与负向效应两类观点，相关研究结论呈现出较为明显的分化特征。

关于逆向混合所有制改革的正向效应，现有研究主要集中于资源协同、治理改善与绩效提升等方面。余汉（2017）^[19]指出，民营企业通过逆向混合所有制改革建立起与政府的联系之后，就能更容易获得外部的资金支持和政策优惠，从而打破行业进入门槛，进军利润更高的业务领域，最终推动企业业绩增长。郝阳、龚六堂（2017）^[20]认为，混合所有制改革能够引入不同性质的股东共同参与公司治理，通过平衡股东权力关系和形成内部制衡机制，进一步优化公司治理水平并提升经营效率。Allen（2018）^[41]的研究发现，国有资本参股民营企业后，能够为企业带来更加优质的项目资源，且双方通过深度协同合作，可以直接推动企业经营业绩增长。李政和艾尼瓦尔（2018）^[21]提出，混改有助于实现国有资本与民营资本之间的资源互补和协同增效，从而推动双方资源配置达到更优状态。Huang（2021）^[42]进一步调研发现，企业在完成混合所有制改革后，其盈利能力、生产经营效率等关键指标普遍优于未实施混改的同类企业。王国俊（2020）^[22]研究发现，国有资本与民营企业的混合程度与绩效的提升呈显著“U”型关系，若能将国有资本的组合方式加以调整，就有可能达到效益提升的目的。张斌（2022）^[23]基于2015—2019年数据对中国联通混改案例进行分析后指出，混改实施后企业经营业绩得到明显改善，企业价值也实现了稳步提升。

与此同时，也有部分学者指出，逆向混合所有制改革不会对民营企业产生正向影响，