

基于CSR理论的企业家社会责任认知重塑路径研究

徐 莉¹, 方海华²

¹安徽新华学院商学院, 安徽 合肥

²安徽国盛人力资源有限责任公司, 安徽 合肥

收稿日期: 2026年7月10日; 录用日期: 2026年7月27日; 发布日期: 2026年8月21日

摘 要

在当下复杂多变的时代背景下, 企业面临多重挑战, 且企业家社会责任认知滞后亟待重塑。文章综合运用文献研究法、理论分析法和案例研究法, 系统梳理CSR理论与企业家认知的相关文献, 在此基础上, 深入解析特定时代新特征给CSR带来的挑战。据此提炼出企业家CSR认知重塑的核心维度, 并选取具有代表性的企业案例进行对比分析, 以验证理论维度并积累实践经验。综合理论分析与实证, 从企业家自身与外部环境多层次地提出推动认知重塑的具体路径与策略, 以期能够丰富和发展当下不确定情境及数字化转型期的CSR理论, 为企业家认知研究提供新的视角, 助力企业家明晰责任定位、合理调整企业战略以达成可持续发展, 同时为政策制定者引导企业更好服务社会公共利益提供有力参考。

关键词

CSR理论, 企业家, 社会责任, 认知重塑

Research on the Path of Reshaping Entrepreneurs' Perception of Social Responsibility Based on CSR Theory

Li Xu¹, Haihua Fang²

¹College of Business, Anhui Xinhua University, Hefei Anhui

²Anhui Guosheng Human Resources Co., Ltd., Hefei Anhui

Received: July 10, 2026; accepted: July 27, 2026; published: August 21, 2026

Abstract

Against the backdrop of a complex and ever-changing era, enterprises face multiple challenges, with

entrepreneurs' delayed recognition of social responsibility urgently requiring reshaping. This study comprehensively employs literature review, theoretical analysis, and case study methods to systematically organize relevant literature on CSR theory and entrepreneurs' cognition, establishing the theoretical foundation of the article. It thoroughly examines the challenges posed by the new characteristics of a specific era to CSR. Based on this, the core dimensions of reshaping entrepreneurs' CSR cognition are extracted, and representative corporate cases are selected for comparative analysis to validate theoretical dimensions and accumulate practical experience. By integrating theoretical analysis and empirical research, specific pathways and strategies for promoting cognitive reshaping are proposed from multiple perspectives, including entrepreneurs themselves and external environments. The aim is to enrich and develop CSR theory in the current uncertain context and digital transformation period, provide new perspectives for entrepreneurs' cognition research, assist entrepreneurs in clarifying their responsibility positioning, and rationally adjust corporate strategies to achieve sustainable development, while also offering valuable references for policy-makers to guide enterprises in better serving the public interest.

Keywords

CSR Theory, Entrepreneur, Social Responsibility, Cognitive Reshaping

Copyright © 2026 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 研究背景

近年来, 全球范围内出现了一系列复杂且影响深远的重大事件, 对我国的经济、社会、技术以及公众心理均造成巨大冲击。这些事件不仅考验着我国的危机治理体系与应对能力, 更将企业尤其是企业家推到了关键位置。

在这些重大事件的高峰期, 企业面临供应链断裂、生产停滞与员工健康威胁等多重压力, 传统运营模式与社会责任履行方式遭受重大挑战。不少企业积极主动转型, 生产应急物资、保障员工生活与健康、支援社区, 充分彰显了企业在重大事件中的社会支柱作用。

当前, 世界呈现出高度的波动性、不可逆转的数字化进程以及日益凸显的社会分化等特征。在这样的时代背景下, 企业面临着诸多挑战: 一方面, 通货紧缩、能源转型阵痛以及消费者消费降级等, 使传统商业模式承受巨大压力。另一方面, 数字经济全面渗透、绿色产业蓬勃兴起, 以及消费群体年龄结构变化带来新的消费理念与需求, 为创新和增长开辟了新赛道。基于这一复杂的时代背景, 迫切需要重新审视企业与社会的关系, 以及企业家在其中应扮演的角色, 其社会责任的认知与实践范式也亟待深刻变革。

2. 文献回顾与问题提出: 企业社会责任内涵的演变与企业家认知的滞后

2.1. 企业社会责任内涵的演变

企业社会责任(Corporate Social Responsibility, 简称 CSR)的概念自 20 世纪初正式提出以来, 历经多次演变, 已实现了从狭义慈善捐赠向多元战略管理工具的本质跨越。早期 CSR 实践多局限于灾后捐助、公益扶贫等零散慈善行为, 直至 1991 年卡罗尔提出“企业社会责任金字塔”后, 才逐步形成涵盖经济、法律、伦理与慈善四个层面责任的系统框架[1], 而 21 世纪 ESG 理念的兴起则进一步将其升级为企业可

持续发展的管理工具。ESG 理念是一种从环境、社会和治理评估企业或投资是否具有可持续性和社会责任感的框架[2]。

近年来环境不确定性增加,深刻凸显了既有 CSR 认知范式的局限性。尤其在诸多危机场景下,社会对企业的期望显著超越传统捐款捐物、环保投入等常规范畴,延伸至保障员工心理健康、维护供应链稳定、确保数据安全、促进利益相关者幸福感提升等更广泛的核心问题。例如,制造业企业在停工期间关注员工心理健康推行的远程心理辅导、科技企业搭建的供应链协同平台,均印证了 CSR 需求变化的结构性升级。这种转变背后,是危机对企业生存逻辑的重构,积极履行社会责任的企业通过凝聚员工的信任追随、供应商忠诚、债权人与股东信任支持,展现出更强的发展韧性[3]。而随着数字时代的来临,学者们开始研究数字技术对企业数字责任范式的影响,研究成果包括对算法责任等细分议题的讨论、企业数字责任的界定和新理论框架搭建等。譬如:肖红军及一些学者探讨算法责任等企业数字责任细分议题[4];贺远琼、孟家琪从社会、环境、经济、技术四维度的责任总结了企业数字责任的概念,搭建了基于数字视角的利益相关者理论与权力-责任均衡理论框架并剖析内外部影响机制[5];贾明、房彤玥、张喆的研究成果“二元空间中企业社会责任的重构和演进”中提出数字技术颠覆了传统单实体空间 CSR 范式,虚实融合的二元空间重构了企业与利益相关者的互动逻辑,依托 DART 模型可构建全新 CSR 战略框架,推动 CSR 走向深度价值共创,拓展了 CSR 理论维度[6]。这意味着 CSR 内涵正经历历史性重构:其核心已从对外部监管压力的被动合规,转变为企业构建战略韧性的主动选择;从单纯的成本中心,升级为企业战略核心的必需要素与核心竞争力。中国《社会责任指南》¹所强调的将社会和环境因素纳入决策与活动,在当下被赋予了更具体的战略内涵,即通过系统性责任管理实现企业与社会共生发展。这种演变不仅回应了危机带来的现实挑战,更标志着 CSR 进入了与企业核心战略深度融合的新阶段。

2.2. 企业家社会责任认知的现状

面对社会对企业社会责任期望的变化,企业家群体的认知却呈现出显著的不平衡与滞后性,这已经明显地限制了 CSR 战略效能的充分发挥。这种认知的不平衡性首先体现在不同企业家对时代变迁的洞察力与战略领悟力存在显著差异。一部分具备前瞻视野的企业家能够敏锐地洞察到,随着科技发展环境变化加快,商业逻辑已发生根本性变化。这部分企业家主动将社会责任内化为企业的战略罗盘和风险防范墙,将其视为构建组织韧性、培育可持续竞争优势的源泉。这些领先的企业家还致力于将 ESG 理念、碳中和目标等系统性责任议题融入企业决策与运营全流程。学者李耀华通过研究和构建企业社会责任、顾客认同和顾客忠诚的关系模型,发现企业社会责任与顾客忠诚显著正相关[7],例如在各类社会危机发生期间,那些积极履行对员工、客户和社区责任的企业树立了良好的企业声望,并逐步展现出更强的组织韧性与顾客忠诚度。

然而,与之形成鲜明对比的是,认知的滞后性在相当一部分企业家中普遍存在。这种滞后性主要表现为几种形态:第一是观念固守,部分企业家仍固守于将企业社会责任看成成本中心的旧有观念,视其为不得不履行的法律义务或额外的财务负担,而没有从价值创造的视角看到其战略意义。第二是战略短视,在经营压力下,他们更倾向于采取收缩策略,削减在员工福利、环境保护和社会公益方面的投入,将其视为可优先牺牲的弹性成本,从而损害了企业的长期社会资本。第三,也是最为关键的,是价值误判,他们未能充分认识到,在当下这个高度不确定的环境中,积极承担并重塑社会责任,是构建企业抵御未来冲击的韧性,赢得包括消费者、投资者与政府等关键利益相关者持久的信任,从而确保企业长期可持续发展不可或缺的战略价值。这种认知上的滞后,导致其企业在面对系统性风险时便难以应对,不易融入正在形成的以共生为导向的新商业生态。从源头上来看这种认知差距主要源于以下层面:企业家

¹<https://std.samr.gov.cn/gb/search/gbDetailed?id=71F772D80685D3A7E05397BE0A0AB82A>

个人的知识结构、价值观念的形成路径, 以及行业竞争环境、市场短视行为的误导, 同时还受到宏观层面系统性责任治理体系尚不完善的制约。但无论如何, 现实的挑战具有全局性与系统性, 任何企业都不是孤立的, 无法独善其身。企业家群体内部这种日益扩大的认知差距, 不仅会导致企业个体在可持续发展道路上分化, 更会导致整体经济社会复苏与韧性建设进程的迟滞。

因此, 深入探究企业家社会责任认知重塑的内在动因、障碍机制与引导路径, 破解认知的不平衡与滞后性难题, 构成了本研究关注并致力于解决的核心问题。

3. 现阶段企业 CSR 认知的重塑过程、核心维度

在经历 2020 年至 2023 年的公共卫生应急响应后, 社会运行回归平稳状态的现阶段。企业 CSR 认知的重塑需要先理解该阶段的典型特征, 明确在这一时代背景下面临哪些挑战与要求, 从而有针对性地确立企业家社会责任认知的核心维度。本文重点关注现阶段的时代典型特征, 主要包括经济环境特征、技术发展特征、公众心理特征。

3.1. 现阶段时代典型特征

3.1.1. 经济环境特征

现阶段的经济环境首先表现为经济复苏不均衡与结构性失衡。全球经济呈现“K 型复苏”态势, 即不同行业、地区和群体以及不同资产类别之间的复苏路径出现巨大分化导致彼此差异巨大的现象。数字科技、金融、医疗健康等行业加速发展, 而旅游、餐饮、线下零售等接触性服务业则面临长期挑战, 供应链中断和重构导致成本上升压力。其次, 政府干预加深与债务高企。为应对危机, 各国政府采取了大规模的财政和货币刺激政策, 导致全球公共债务水平显著攀升, 为未来的财政可持续性带来压力。第三, 是线上经济蓬勃发展。数字化与远程办公常态化, 电子商务、在线教育等从应急措施变为常态化, 深刻改变了商业模式和劳动力市场结构, 促进了线上经济的快速发展。第四, 供应链韧性优先于效率。企业从追求准时制和成本最低的全球化供应链, 转向更加注重风险管控的多元化、区域化、近岸化布局, 供应链的韧性和安全性成为核心考量, 某种程度上也间接带来降本增效。第五, 经济环境不确定性成为新常态。气候变化、自然灾害、国际形势、能源危机加剧等多因素的叠加, 使得经济环境的不确定性和波动性显著增强。

3.1.2. 技术发展特征

1) 数字技术深度融入社会

在技术发展方面, 人工智能、大数据、云计算不再只停留于概念阶段, 而是广泛应用于危机追踪、远程诊疗、智能运维、精准营销等许多场景, 社会运行的数字基础愈发稳固。另外, 自动化与智能化进程加速, 例如为了减少人机接触和降低人工成本, 制造业、物流业、服务业等领域的机器人入场替换真人进程显著加快。

2) 数据隐私与安全矛盾凸显

数字经济时代各大产业数字化转型呈现出不断走深走实的态势, 数据安全与隐私的问题呈现出前所未有的复杂性与紧迫性, 给企业运营带来重大的挑战。在数据价值最大化的迫切需求与个人信息保护的基本权利之间, 形成了复杂而紧张的关系。这种张力在远程办公、在线医疗等常态化新场景中尤为明显。一方面, 数据的自由流动与深度利用有效地促进精准医疗、智慧城市和个性化服务的技术发展。对消费数据的大规模的采集与分析在公共卫生领域、金融行业风险评估、市场营销与决策等方面都得到了较好的应用。但另一方面, 这种数据采集的广度与深度, 又不可避免地触及了个人隐私的边界, 公民的私人领域正面临被全方位数字透视的隐忧。

3.1.3. 公众心理特征

在公众心理特征方面,近年来频繁发生的战争、公共卫生等各类社会公共危机给公众身心带来损害无疑是巨大的,正因为如此,公众心理健康与安全意识呈现出根本性的提升。公众对个人和家庭的健康、安全、卫生的关注度达到前所未有的高度,健康消费成为刚性需求。同时,公众的脆弱感与焦虑感普遍存在,经历过长期的隔离、病痛和不确定性的多维打击,人们普遍产生了一种对未来的不确定感和心理脆弱感,焦虑、抑郁等心理健康问题日益显现并引发广泛关注,在此背景下,社会群体开启价值观念的反思与重构,个体重新审视工作价值、生存意义以及自身与社会之间的联结关系。部分群体对传统单一化成功评价体系与既有生活模式产生质疑,折射出社会价值取向的多元转变。伴随这一趋势,社会信任结构逐步调整,政府、企业、媒体、科研机构等传统主体所拥有的公众信任基础出现波动,信任关系呈现多元化分化特征。与此同时,公众的认知范式也在发生双重演变:公众对信息的真伪辨别意识有所增强,却又被更深地裹挟于固化的信息茧房之中,从而在整体上形成了一种理性觉醒与认知隔阂并存的复杂舆论生态。

3.2. 对 CSR 提出的新挑战与新要求

当前环境具备的易变性、不确定性、复杂性与模糊性(VUCA)特征对 CSR 提出了新挑战与新要求。在这一背景下,企业社会责任不能局限于慈善捐赠等传统实践形式,而应当被纳入企业核心战略体系,成为组织应对外部环境冲击、支撑长期发展的重要依托。具体的新挑战和新要求如下。

3.2.1. 新挑战

应对系统性风险是首要挑战,当前没有企业还能独善其身,每个企业都必须思考如何在供应链、员工、客户以及社区这一业务生态中共同提升抵御可能由战争、气候危机和供应链中断等带来的系统性风险的能力。其次是弥合数字鸿沟的挑战,当社会运行高度依赖数字技术时,如何确保老年人、低收入者、偏远地区居民等弱势群体不被排除在数字世界之外,成为必须面对的社会公平问题。最后是如何守护心理健康的挑战,员工和公众普遍的心理压力,要求企业将心理健康支持从边缘化的员工福利,提升到组织韧性和可持续发展核心要素的高度。而在各类社会挑战之中,社会信任体系重构的议题同样不容忽视。信任结构分化的环境下,企业各项经营决策与行为极易经由社交媒体受到公众审视,企业声誉管理面临更高的实施难度与资源投入成本。

3.2.2. 新要求

面临错综复杂的诸多新挑战,企业首先需要从紧盯股东利益向利益相关者共生转变,即企业必须将员工的身心健康与安全、供应商的生存与发展、社区公众的抗风险能力、数据安全与用户隐私保护等,提升到与股东利润同等重要的战略位置。例如,为供应商提供融资支持、为员工提供灵活的工作安排和有助于心理健康的假期、将安全措施内嵌于产品研发与运营全流程,通过严格的数据治理,确保用户信息不被滥用或泄露。其次,企业还需将单纯的员工关怀升级为“全人健康”,这就要求 CSR 项目必须不限于传统的体检和文体活动,构建包括身体、心理、财务及其他社会福祉的综合性支持体系。推广弹性工作时间或居家办公模式,关注工作与生活的平衡,提供心理咨询服务,打造支持性、包容性的企业文化。再次,要致力于构建韧性社区边界,企业的社区投资应聚焦于提升本地社区的韧性。这包括支持中小商户数字化转型、投资社区公共卫生设施、与社区合作建立应急物资储备和响应机制等,使社区在面临下一次冲击时更具恢复力。最后,CSR 在数字化与科技向善方面需要立场鲜明。企业应利用其技术能力履行社会责任,不能用人工智能来抢普通人的饭碗,让机器人去干那些人类干不了的工作,比如军事、消防、抗洪救灾、排爆、航天、挖矿或清理下水道、边境巡检等高危高难度或环境恶劣的不适合人类工

作的场景。科技的本质应该就是辅助人类的工作,使人类更好地生活和发展,比如开发适老化产品,提供数字技能培训,降低数字服务的使用门槛,打破数字壁垒,实行数字包容。以最高标准保护用户隐私,透明、合规地使用数据,践行科技伦理从而履行数据责任。利用 AI 和大数据解决社会问题,如优化医疗资源分配,助力环保监测,发挥人工智能的价值以填补人类能力的空白,让人类的生活更安全高效,从而实现技术赋能。

3.3. 企业家社会责任认知重塑的过程模型和核心维度

科技推动时代的巨变,使得 CSR 核心从一种边缘化的外部责任内化为企业生存与发展的核心能力。基于认知心理学关于信息加工和图式重构理论以及组织学习理论的知识内化逻辑,企业家社会责任认知重塑其实就是对 CSR 认知图式的系统性重建,是个体认知框架和组织学习行为与外部环境相互作用下的深度演化过程。据此构建以“触发因素-演化过程-固化机制”为核心逻辑的企业家 CSR 认知重塑过程模型,阐明认知转变的内在机理。企业家社会责任认知的重塑主要体现在四个维度的转变:构建组织韧性、连接利益相关者、驾驭技术变革,并最终在不确定的世界中实现可持续商业成功的能力。

3.3.1. 企业家 CSR 认知重塑过程模型

1) 认知重塑的触发因素: 外部冲击与内部觉醒的双重驱动

基于认知心理学的认知失调理论与组织学习的“刺激-反应”模式,认知重塑是由于原有的 CSR 认知图式与现实情境的冲突。首先,技术变革风险、利益相关者诉求升级、可持续发展政策规制以及供应链断裂、技术伦理争议引发的危机事件等外部环境触发,打破原有的企业家 CSR 是道德附属品的浅层认知,产生了认知失调;然后是内部学习触发,通过复盘组织经验、参照行业标杆进行战略反思,从而使得企业家意识到传统 CSR 认知无法应对不确定性环境,引发了认知重构的内在动机。

2) 认知重塑的演化过程: 从单向认知到系统性重构

基于组织学习理论的学习机制与认知的图式演化逻辑,CSR 认知重塑分为三个阶段:

认知觉醒阶段:打破 CSR 即道德约束的旧图式,通过社会学习感知外部环境的变化,初步意识到 CSR 与企业生存的关联性;

认知迭代阶段:反思传统认知的底层逻辑,将 CSR 从外部责任整合为企业战略核心,修正既有的旧认知框架;

认知升华阶段:将 CSR 内化为决策底层逻辑,实现从被动接受到主动认同的心理转变,构建新的认知图式。

3) 认知重塑的固化机制: 个体认知与组织行为的耦合

结合认知心理学的习惯形成理论与组织学习的知识固化逻辑,通过三重机制来实现认知固化:先进行个体认知范式定型,将新 CSR 图式转化为稳定的思维习惯,形成自动化决策反应;再进行组织学习固化,通过制度设计、流程再造、团队培训,将个体认知转化为组织共享认知;最后还要通过实践反馈加以强化,即通过组织韧性提升和利益相关者信任等 CSR 实践的正向绩效,巩固新认知,从而形成认知-实践-强化的闭环。

3.3.2. 企业家 CSR 认知重塑的核心维度

在上述认知重塑模型下,企业家社会责任认知的重塑体现为在不确定世界中构建组织韧性、连接利益相关者、驾驭技术变革、思维范式的转移这四大维度的根本性转变。

第一维度,是 CSR 视角的根本性转向。从将 CSR 视为道德层面的自我约束,转向将其作为构建组织韧性的核心支柱。在这一视角下,企业如同一个生命体,而社会责任不再只是外在的保健品,而是企

业内在的免疫系统。这一系统将稳健供应链、保障员工福祉与社区关系建设纳入企业责任的核心范畴, 不仅增强了企业在面对外部冲击时的抵抗力, 更赋予其应对危机与面对挑战实现结构性进化的持续生命力。第二维度, 是从单向输出转向生态连接。CSR 进化为与所有利益相关者共创价值的纽带。通过透明沟通、安全承诺与风险共担所建立的深厚信任, 在危机时是信用缓冲区, 在发展期是增长加速器。第三维度, 是从被动合规转向主动驾驭。面对技术的双刃剑, CSR 成为企业驾驭变革的伦理罗盘与战略灯塔。它要求企业家不只考虑技术能否做到, 更要思考技术应不应该这样做。将数据伦理、AI 向善、技术普惠等责任理念前置到研发与商业设计中, 在规避巨大的合规与声誉风险的同时, 开创出一片全新的商业蓝海, 将技术优势转化为可持续的竞争优势。第四维度, 是进行经营思维范式的转移。从追求短期财务回报的线性思维, 转向奉行长期价值创造的可持续发展范式。这一转变标志着企业社会责任已从边缘化的伦理附属物, 演进为企业战略核心。在一定程度上它呼应了全球范围内关于让经济发展成果惠及更广泛群体和将环境、社会责任融入公司治理的强烈呼吁, 将社会责任内化为企业合规与风险韧性的制度性要求。

4. 案例分析

为了对前文所构建的相关理论维度进行深入的案例验证, 为更多的企业和企业家以及相关者提供借鉴, 本研究选取了中国宝武钢铁集团与胖东来商贸公司两家具有代表性的企业作为研究对象, 它们分别代表了不同的所有制结构, 适合进行对比分析。

4.1. 国企案例: 中国宝武钢铁集团面向国家重大发展目标的 CSR 认知重塑

作为国有企业典型代表, 中国宝武钢铁集团立足国家重大发展议题, 为企业重塑社会责任认知提供实践参照。宝武钢铁集团有限公司是由宝钢集团有限公司与武汉钢铁集团公司于 2016 联合重组而成的一家国有重要骨干企业。2020 年被国务院国有资产监督管理委员会纳入中央企业创建世界一流示范企业。2022 年营业收入 367,778 百万元², 在整体经济不景气的 2023 年资产规模达 1.36 万亿元³。在 2024 年公布的《财富》世界 500 强排行榜上中国宝武位列 44 位, 位居全球钢铁企业首位⁴。作为中国钢铁业的旗舰, 中国宝武的领导者对公司角色的认知早已超越单纯的钢铁生产者, 而是将社会责任深度内化为保障国家产业链安全与行业绿色转型的核心能力。该公司积极响应我国在第七十五届联合国大会一般性辩论上对外提出的碳达峰与碳中和目标⁵, 大力研发和应用氢冶金、电炉炼钢等绿色低碳技术, 致力于从全球钢铁引领者发展为全球低碳冶金引领者。公司重视科技创新, 持续攻克材料技术瓶颈, 为国家重大工程、高端装备制造提供关键基础材料, 履行了保障国家产业安全的战略性社会责任。积极构建组织韧性, 面对各种不确定性对全球供应链的冲击, 宝武通过数字化转型和一基五元的产业布局, 构建了强大的供应链韧性。其打造的宝武生态圈提高了协同效率, 确保了在极端情况下关键钢铁材料的稳定供应, 将保障供应的社会责任与自身运营安全紧密结合。与此同时, 宝武的 CSR 认知强调与最广泛的利益相关者共进退。不仅自身稳定发展, 保障数十万员工健康与稳定就业, 还通过产业链带动了上下游大量中小企业共同发展, 发挥了国民经济稳定器的作用。

宝武实践经验表明: 国有企业的 CSR 认知重塑, 关键在于将国营企业的组织长期发展责任转化为通过科技创新和产业链协同, 增强自身与国民经济韧性的具体战略, 实现了政治责任、社会责任与经济责任的统一, 构建了企业、产业、社区共生发展体系。宝武代表了传统重工业绿色转型和社会责任履行的

²https://file.finance.sina.com.cn/211.154.219.97:9494/MRGG/CNSESH_STOCK/2023/2023-4/2023-04-28/9125694.PDF

³<https://www.tsteels.com/flagship/116/aboutUs/>

⁴<https://baike.so.com/doc/30518083-32331734.html>

⁵https://www.gov.cn/xinwen/2020-09/22/content_5546168.htm

方向。其模式主要适用于：以重点央企重资产战略性新兴产业企业为主，包含能源、冶金、高端原材料、绿色转型任务的成熟大型企业；适合具备长期战略资源储备，具有较强技术研发能力和完善产业链布局并受宏观政策深度约束的行业及主体。

4.2. 民营企业案例：胖东来商贸公司责任内化与可持续商业实践

民营企业典型代表胖东来商贸公司通过责任内化培育可持续发展内生动力。胖东来商贸公司成立于1997年9月，业务覆盖百货、电器、超市等诸多领域，开设连锁门店30余家，员工规模7000余人，是在河南及全国零售行业具备较高知名度与市场声誉的民营企业，曾入选《财富》最受赞赏的中国公司⁶。当前商业环境下，企业社会责任正由外在附加义务向企业核心竞争力转变。胖东来的实践印证了这一发展趋势，并将企业社会责任转化为支撑自身存续与长期发展的内在驱动力，更新了企业家对CSR领域的认知逻辑。该公司的成功模式主要体现在以下几个维度的战略性转变上：

1) 在组织韧性构建上，胖东来将善待员工置于战略核心

公司通过提供远超行业标准的薪酬福利、人性化的工作环境及充分的尊重与关怀，极大激发了员工的归属感与创造力。这种对内部首要利益相关者的深度投入，构筑了企业稳定、忠诚且充满活力的组织基础，形成了抵御市场波动与挑战的内在韧性。

2) 在利益相关者连接上，实现与消费者的深度价值共鸣

由于满意于员工的真诚服务，成就了顾客的极致体验，进而转化为强大的口碑效应。这显然已经超越了传统的简单交易关系，建立了与顾客之间基于信任与情感连接的品牌忠诚度，对消费者形成了极大的粘性，造就了强大的市场软实力。

3) 在经营利润的分配层面，充分让利于利益相关者

公司将利润与员工乃至更广泛的社区进行分享，这不仅是对内激励的延伸，更是对外部社会责任的积极回应。这种共享机制确保了发展成功的包容性，将利益相关者紧密嵌入价值创造与分配体系，促进了内部公平与外部和谐。

上述维度的有效整合，提升了胖东来在不断增强的不确定世界中实现可持续商业成功的能力。其闭环生态的本质，在于将对员工与顾客的尊重和关怀，转化为企业最根本的商业驱动力。这标志着其CSR实践已从被动响应升华为主动的战略核心，证明在当今时代，基于价值观的商业逻辑、与利益相关者共荣的发展模式，才是企业获得长期赞赏与持续增长的根本路径。胖东来的案例充分说明，当社会责任深度融入企业基因，它便不再是成本与负担，而是化身为最持久、最强大的核心竞争力，引领企业走向经济效益与社会价值共赢的未来。该企业模式适用于：成熟的员工密集型服务业、区域型零售企业；面向终端消费者，适合深耕区域市场，重视用户体验，依托一线员工创造价值的成熟企业，不适合资金压力较大，毛利水平偏低的初创小微企业。

4.3. 案例小结

通过两个案例的对比分析可以发现，中国宝武代表使命驱动的宏观产业型CSR路径，社会责任锚定国家战略、产业安全与全产业链可持续转型；胖东来代表以人为本的微观市场型CSR路径，社会责任依托员工与消费者价值共创构筑区域竞争优势。尽管两家企业的所有制、行业和起点不同，但其领导层都成功地将CSR认知从负担重塑为核心能力。两者的共同实践经验表明，企业家社会责任认知的重塑，本质上是将企业的发展战略深度融入解决社会关键问题的进程之中，从而在不确定性中构筑起他人难以复

⁶<https://www.qcc.com/crun/068dc2563fdc366034891be85a25641c.html>

制的, 兼具韧性、信任和创新力的可持续竞争优势。

5. 企业家认知重塑的具体路径与策略

基于上述理论案例分析, 要促进企业家社会责任认知重塑, 需从内外两个层面协同推进, 如下具体路径。

5.1. 企业家自身层面

5.1.1. 价值理性觉醒与战略重构

在企业家自身层面上, 企业家需要超越将社会责任视为成本短视行为, 深刻认识到其在不确定时代中的战略价值。这意味着从商业逻辑与人文价值的交汇点重新审视企业使命, 将履行社会责任视为构建组织韧性, 如员工忠诚度、品牌美誉度和获取长期可持续竞争力的核心源泉, 从而将其从边缘化的外部负担提升为企业顶层战略的核心支柱。

5.1.2. 领导力进化与知行合一

认知的重塑必须通过行动来体现和巩固, 企业家应率先垂范, 将责任理念融入重大决策与日常管理的每一个环节。具体而言, 可以通过建立如利润共享、员工发展计划、绿色供应链管理等机制, 主动与员工、客户、社区等关键利益相关者构建价值共创、风险共担的命运共同体, 将抽象的认知转化为切实的管理实践和制度安排。

5.2. 外部环境层面

5.2.1. 构建激励相容的制度环境

在外部环境层面上, 应积极构建激励相容的制度环境。政府及行业协会改进简单的合规性要求, 通过完善评价标准与激励政策, 引导企业向善。可以在企业评优评先、融资支持、项目招标等环节, 将构建和谐劳动关系、践行绿色技术创新、参与社区治理等社会责任表现纳入核心评价指标体系, 让负责任的企业能切实获得政策红利与市场资源, 形成好人有好报的正面激励。

5.2.2. 营造价值导向的市场生态

媒体、智库及广大公众应积极传播企业社会责任的优秀案例, 深入剖析其成功背后的责任逻辑, 从而营造“向善者盈利、向善者长青”的积极舆论氛围与商业文化。在此基础上, 通过强化消费者的选择权与社会的声誉激励机制, 从市场需求端形成强大拉力, 推动企业家主动实现认知转型与战略调整。

6. 结语

企业家社会责任认知的重塑是一场从行动到思想的深刻变革, 只有通过企业家自身的自省自觉和意识提升, 以及外部制度激励和市场选择的共同合力, 才能系统性地推动其完成从追求短期利润的短视认知到致力于构建可持续发展目标的战略性转变。

基金项目

安徽省科研编制计划项目(项目批准号 2022AH051842)。

参考文献

- [1] Carroll, A.B. (1991) The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34, 39-48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-g](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-g)

-
- [2] Porter, M.E. and Kramer, M.R. (2006) Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, **84**, 78-92.
 - [3] 郝颖, 李雪轶, 等. 社会责任履行、信任凝聚与企业发展韧性——基于经济不确定性场景的研究[J]. 财经研究, 2024, 50(10): 94-108.
 - [4] 肖红军. 算法责任: 理论证成、全景画像与治理范式[J]. 管理世界, 2022, 38(4): 200-226.
 - [5] 贺远琼, 孟家琪. 企业数字责任: 研究综述与未来展望[J]. 科研管理, 2025, 46(9): 1-12.
 - [6] 贾明, 房彤玥, 张喆. 二元空间中企业社会责任的重构和演进[J/OL]. 当代经济科学, 1-15. <https://link.cnki.net/urlid/61.1400.F.20260713.1133.002>, 2026-07-22.
 - [7] 李耀华. 电商平台企业社会责任与顾客忠诚的关系研究[J]. 江苏商论, 2025(7): 27-31.