

国有企业社会责任实践中的制度逻辑冲突及应对

——基于广药集团“吉祥三宝”助力乡村产业振兴的纵向案例研究

徐月华， 刘梦蝶， 周星宇， 陈宏辉

【摘要】 在中国乡村振兴战略背景下,国有企业发挥自身优势履行社会责任、助力乡村产业振兴具有重大战略意义和实践价值。本文基于广药集团“吉祥三宝”共同参与乡村产业振兴的纵向案例,从制度逻辑理论视角,深入分析其在履行社会责任过程中所面临的制度逻辑冲突与制度逻辑平衡策略。研究发现,国有企业因其特殊的产权性质,在承担企业社会责任过程中面临行政逻辑与市场逻辑、社会逻辑与市场逻辑的冲突;而隔离性、补偿性、整合性以及创界性平衡策略能够有效管理这些制度逻辑冲突,推动国有企业与当地产业生态共同发展。现有研究尚未对乡村振兴过程中国有企业所面临的制度逻辑冲突展开充分探讨,提供的制度逻辑冲突解决方案也较为有限,而本文细分出国有企业在不同发展阶段下的制度逻辑冲突形态及其平衡策略与产业生态优化效果,不仅加深了对中国特定情境下国有企业社会责任动机、方式和内在逻辑的认识,而且能够深化对制度逻辑冲突在现实环境中动态演变的理解。此外,本文对于鼓励国有企业参与乡村产业振兴并指导其有效处理制度逻辑冲突具有重要的政策意义和实践启示。

【关键词】 企业社会责任; 制度逻辑; 国有企业; 乡村振兴

【中图分类号】 F272 **【文献标识码】** A **【文章编号】** 1006-480X(2025)05-0174-19

一、引言

党的二十大报告强调,中国式现代化是全体人民共同富裕的现代化,全面建设社会主义现代化国家,最艰巨最繁重的任务仍然在农村。产业振兴成为乡村振兴的核心要素,而企业在产业振兴过程中扮演着不可或缺的关键角色。尤其是国有企业,由于其产权属性的特殊性,相较于其他企业,对社会效益的重视程度更高,肩负着更为广泛的社会责任,是实现国家政策导向的重要力量(沈志渔等,2008)。国有企业凭借其独特的资源优势,在乡村产业振兴实践中能够发挥显著的示范引领作用。因此,深入剖析国有企业如何利用自身优势履行社会责任、助力乡村产业振兴,无论是在理论上还是实践上均具有重要意义。

【收稿日期】 2024-10-31

【基金项目】 国家社会科学基金重点项目“新型农业经营主体高质量发展促进共同富裕的实现路径和制度保障研究”(批准号23AZD014)。

【作者简介】 徐月华,山东大学管理学院教授,博士生导师,管理学博士;刘梦蝶,中山大学管理学院博士研究生;周星宇,山东大学管理学院硕士研究生;陈宏辉,中山大学管理学院教授,博士生导师,管理学博士。通讯作者:刘梦蝶,电子邮箱:liumd5@mail2.sysu.edu.cn。感谢匿名评审专家和编辑部的宝贵意见,文责自负。

目前,学术界对企业社会责任的研究主要聚焦于慈善捐赠或环境措施(唐鹏程和杨树旺,2016; Zhang et al., 2022),而对处在乡村振兴关键时期的国有企业履行社会责任的模式与机制研究有待深入。制度逻辑理论凭借其对现实情境的较强解释力和预测力,为本文构建了一个有力的分析框架。然而,现有关于制度逻辑理论的文献在剖析企业动态应对多类型制度逻辑冲突方面,存在明显的探讨不足。在多重制度逻辑视角下,制度逻辑冲突的平衡并非总是通过制度逻辑的隔离、耦合或整合来实现(Greenwood et al., 2011)。企业应采取何种解决方案,以准确识别并有效回应乡村产业振兴过程中不同阶段、不同制度场域内各主体的多样化诉求,这一问题仍有待深入探讨。因此,梳理和挖掘国有企业开展乡村产业振兴活动的动机、行为和过程背后的深层次逻辑,包括其面临的矛盾点以及相应的解决方案,显得尤为必要和紧迫。

鉴于现实层面的紧迫性与理论研究的缺口,本文选取广州医药集团有限公司(简称广药集团)的“吉祥三宝”(王老吉、刺柠吉和荔小吉)项目作为助力乡村产业振兴的纵向案例,深入剖析广药集团如何依托刺柠吉与荔小吉项目,推动贵州刺梨产业和广东荔枝产业实现生态优化升级。本文着重探讨以下问题:①国有企业在履行社会责任过程中,制度逻辑冲突具体呈现什么形式;②国有企业运用何种平衡策略来应对制度逻辑冲突;③这些平衡策略在乡村产业振兴实践中取得的成效如何。解答上述问题,不仅能够揭示国有企业基于制度逻辑平衡策略履行社会责任的过程机理,丰富制度逻辑、企业社会责任以及乡村振兴的理论研究,而且能够为推动乡村产业生态优化升级提供明确的行动指引与决策依据。

本文的边际贡献主要体现在以下三个方面:①以往研究多聚焦于社会企业所面临的制度逻辑(刘玉焕等,2020; Gupta et al., 2020),但关于国有企业制度逻辑冲突来源和形态的直接研究相对匮乏。本文揭示了国有企业在履行社会责任时,主要面临行政逻辑与市场逻辑、社会逻辑与市场逻辑的双重制度逻辑冲突,这两种冲突在中国乡村产业振兴的独特现实情境下表现得尤为显著。这一研究发现凸显了国有企业与其他企业在社会责任履行困境上的差异,从而拓展了国有企业制度逻辑冲突表现形式的理论认知。②已有研究对制度逻辑冲突的动态演变分析不够充分(Lounsbury et al., 2021)。本文不仅归纳提炼了国有企业在履行社会责任前期、中期、后期阶段中,制度逻辑冲突在涉及主体及分歧程度上的形态差异,即实现对制度逻辑冲突的动态细分,还深入探讨了动态性的制度逻辑冲突如何催生多样化的制度逻辑平衡策略的演变过程,从而加深了对制度逻辑冲突嵌入性与能动性的理解。③现有研究指出,企业管理制度逻辑冲突的策略主要包括隔离、选择性耦合与整合策略等(Greenwood et al., 2011; Pache and Santos, 2013)。本文则识别出国有企业凭借其资源整合能力、政策执行优势以及长期战略眼光,能更好地协调行政指令、社会需求与市场规律,可能会利用其产权属性实施补偿性平衡策略,依托产业主导地位实施创界性平衡策略,为国有企业有效管理或平衡制度逻辑冲突提供了新的视角,拓展了国有企业制度复杂性的研究。

二、理论背景和理论架构

1. 企业社会责任相关研究综述

现有研究往往基于利益相关者理论、资源基础理论、制度理论等视角考察企业参与社会责任的动机与结果。基于利益相关者视角的研究认为,管理者可以通过企业社会责任行动履行经济、法律、伦理、社会等义务,使利益相关者受益(Góes et al., 2023)。利益相关者理论指明了企业开展社

会责任实践的对象,促进企业在不同情景中以道德的方式开展组织和管理活动(Waheed and Zhang, 2022)。聚焦资源基础理论的研究将战略性社会责任视为可持续竞争优势的来源,阐明履行社会责任对企业生存发展十分重要(Nie et al., 2024)。此外,还有部分文献从制度理论视角研究企业社会责任,并指出制度环境是激发或改变企业社会责任活动的重要因素,法律法规、行为规范、经验模仿的压力促使企业承担社会责任(李彬等,2011)。

在中国情境下,企业社会责任的动因可归纳为经济激励、合法性动机与利他主义(贾兴平和刘益,2014),承担形式涵盖员工福利、股东权益、消费者保护、环境保护以及社会公益等(徐佳和崔静波,2020)。近年来,随着乡村振兴战略的推进,部分文献开始关注企业如何参与乡村产业振兴以履行社会责任。研究发现,大多数企业展现出“关系投资”特征(李先军,2019)。同时,有研究指出,国有企业凭借其资源、网络和产业链等优势,在乡村产业振兴中发挥关键性作用,不仅能够有效帮助农户解决实际问题,还能切实落实政府政策意图,平衡经济与社会发展目标(姜长云,2019)。

总体而言,现有研究为本文理解企业承担社会责任动机和形式提供了思路。但是,以利益相关者理论、制度理论为研究视角的文献集中于解释企业社会责任活动的动因,并不能很好地展现企业承担社会责任的动态过程。同时,已有研究对企业社会责任活动形式的探讨主要围绕慈善和环保展开,对其他形式的分析不足。而在中国乡村振兴战略实施过程中,为形成长效帮扶机制,企业社会责任活动演化出一系列新的形式。其中,兼具社会目标和经济目标的国有企业是乡村产业振兴的重要参与者,虽然其在资源与制度连接上具有显著优势,但多重目标也为国有企业在助力乡村产业振兴活动中履行社会责任带来了不少冲突和矛盾。鉴于此,有必要深入探讨国有企业如何处理这些矛盾从而更好地承担企业社会责任,助力乡村产业振兴。

2. 乡村振兴背景下国有企业如何履行社会责任:基于制度逻辑理论的视角

制度逻辑是指根植于社会制度背景和个体认知偏好中的社会建构模式,表现为共享的文化符号、物质实践、行动准则、价值观和信念的集合(Thornton and Ocasio, 1999)。制度逻辑主要通过影响组织场域中成员的认知框架和身份意识来塑造其对环境刺激的感知、注意、评估和响应,从而进一步影响组织的内部运作和外部互动方式。制度逻辑理论突破了新制度主义中单一秩序的制度环境和组织行为同质化的理论限制,揭示了制度的多元化、碎片化及动态演化的特征(Greenwood et al., 2011; Thornton et al., 2012)。Thornton et al.(2012)认为,西方社会存在包括家庭、社区、宗教、国家、市场、职业、公司七种核心制度逻辑。总之,制度逻辑理论认为,不同制度逻辑具有不同的内涵,相互矛盾却又彼此依存,共同影响组织和个体的行为活动。

纵观已有文献可以发现,制度逻辑演化和制度复杂性是制度逻辑理论研究的核心议题,二者密切相关,但侧重点不同。制度逻辑演化关注新旧制度逻辑的更替与变迁,即旧的制度逻辑如何被淡化和取代、新的制度逻辑如何成为主导(Haveman and Rao, 1997; Thornton and Ocasio, 1999)。制度复杂性研究则聚焦于多重制度逻辑间的冲突解决、竞争和共存(Greenwood et al., 2011; 杜运周和尤树洋, 2013)。多重制度逻辑冲突的应对策略主要包括隔离(Greenwood et al., 2011)、选择性耦合(Oliver, 1991; He et al., 2022)与整合策略(Greenwood et al., 2011; Thomann et al., 2016)。综上,与制度逻辑理论相关的研究呈现出研究内容多样化与研究对象多元化的特征,能够为本文提供有益参考。

在中国全面推进乡村振兴的进程中,国家号召各级政府培育壮大国有企业,推进农村产业融合发展,尤其是要发展多类型融合业态,突出集群成链,延长产业链,提升价值链,促使国有企业成为

乡村产业振兴的引路者与主力军。显然,乡村振兴对国有企业的社会责任工作提出新的要求和挑战。由于兼具社会目标和经济目标,国有企业在参与乡村产业振兴过程中承担的社会责任有可能使其面临行政逻辑与市场逻辑、社会逻辑与市场逻辑的双重制度逻辑冲突。为明晰国有企业如何在履行社会责任的过程中平衡多重制度逻辑冲突,本文基于制度逻辑理论的视角,梳理国有企业履行社会责任所面临的制度逻辑冲突来源,分析国有企业管理多重制度逻辑冲突的策略,并深入探讨其对国有企业参与乡村产业振兴活动的影响及内在机制。

三、研究设计

1. 研究方法

本文运用纵向探索性案例开展研究设计与分析,主要原因在于:①纵向案例研究有助于解答有关过程如何进行的问题。乡村产业振兴是一个高度复杂的动态过程,本文的研究目的在于分析国有企业在开展社会责任活动时面临的多重制度逻辑冲突,并追踪国有企业如何处理这些冲突从而助力乡村产业振兴的过程,纵向案例研究适用于深入探索此类解释机制或过程的研究问题。②纵向案例研究方法能够充分解构并归纳其中的理论规律。采用纵向探索性案例研究方法,能够帮助本文辨析国有企业在制度复杂性视角下助力乡村产业振兴的不同阶段中所蕴含的逻辑和机理,从而为凝练理论奠定基础。

2. 案例企业

(1)案例企业选择。依据案例样本的典型性原则和启发性原则(Eisenhardt and Graebner, 2007),本文选取广药集团作为案例分析对象。

基于案例典型性原则。广药集团为广州市属国有企业,历史可追溯至1600年始创的陈李济公司,旗下10家企业超百年历史,12家获“中华老字号”认证。自2021年起,该企业连续四年入选《财富》“世界500强”(2024年位列第417位),业务涵盖快销饮品、药业等多领域。广药集团沿袭了国有企业的担当精神,长期开展志愿、公益、捐赠活动,在脱贫攻坚与乡村产业振兴方面表现突出。自2012年起,依托王老吉大健康项目的坚实基础,广药集团在2018—2021年间相继推出了刺柠吉和荔小吉两款产品,有效带动了贵州刺梨产业和广东荔枝产业的蓬勃发展。其中,王老吉、刺柠吉与荔小吉三款产品相辅相成,共同构筑了广药集团深度参与乡村产业振兴的“吉祥三宝”。近年来,广药集团先后荣获“全国脱贫攻坚先进集体”“贵州省脱贫攻坚先进集体”称号,同时作为广州唯一的企业入选国家发展和改革委员会“2021年全国消费帮扶助力乡村振兴典型案例”。因此,本文所选案例是一个动态的纵向案例,包含多个发展阶段,具备借以企业参与乡村产业振兴活动来履行社会责任的过程与机制分析条件,符合案例选择的典型性原则。

基于案例启发性原则。广药集团在社会 responsibility 活动中,通过联结多方主体推动乡村产业振兴,妥善处理多重制度逻辑冲突的方法,对其他企业有重要借鉴意义。近年来,广药集团立足“土”的资源,深挖“特”的价值,延伸“产”的链条,构建生态联动的利益共同体,以产业振兴促进乡村全面振兴,做好“土特产”文章。在中国推进乡村产业振兴的进程中,广药集团履行社会责任助力乡村产业振兴的路径能够为其他企业提供启发性的经验借鉴。

(2)发展阶段划分。企业在整合资源、引导产业、开拓市场、保障供给等方面的优势,使其在中国乡村产业振兴中发挥着不可替代的作用。广药集团积极响应贵州省、广东省政府的乡村振兴号召,以刺梨、荔枝为切入点,承担起国有企业的社会责任,形成了以王老吉为基础,刺柠吉和荔小吉

赋能的“吉祥三宝”系列产品。为清晰呈现广药集团通过社会责任活动助推乡村产业振兴的历程，本文以刺柠吉和荔小吉项目为线索，梳理企业参与乡村产业振兴的重要事件，并将其划分为三个阶段（见图1）。第一阶段，以广药集团承担乡村产业振兴任务为标志性事件。早期阶段，在接到省级政府号召后，广药集团迅速开展调研，制定刺柠吉项目和荔小吉项目方案，并成立具体的产业公司，为产业发展奠定基础。第二阶段，以产品正式推出为标志性事件。中期阶段，两个项目通过多样化产品生产拓展产业链、加强市场开拓、开展科研合作等方式，实现产业规模扩大与效益提升，带动地方经济发展和农户增收。第三阶段，以吸引更多相关企业加入为标志性事件。后期阶段，两个项目聚焦产业规模扩张与集群发展，吸引更多市场主体参与，加强产业协同合作，提升产业竞争力，推动刺梨与荔枝产业向高端化、集群化迈进，在乡村振兴中发挥更大效能。从以上归纳可以看出，广药集团由早期到中期再到后期，逐渐摸索出一条通过企业社会责任活动助力乡村产业振兴的成功模式。然而，这一过程并非一帆风顺，期间对于企业面临哪些制度逻辑冲突，又是如何应对的，以及助力乡村产业振兴的机制和路径是什么，现有文献对此极少涉及，而这也正是本文案例研究的重点。

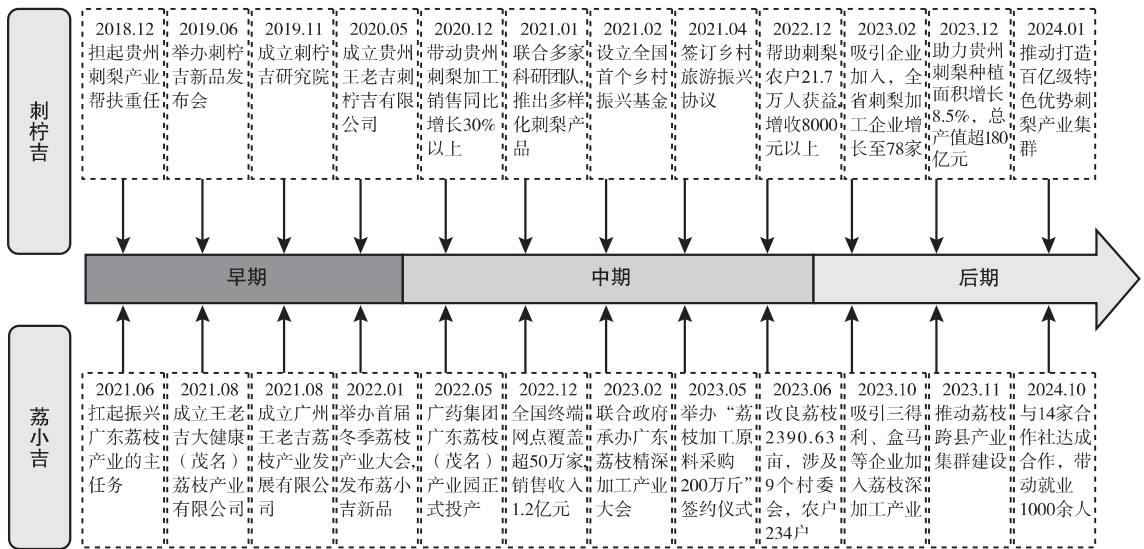


图1 广药集团参与乡村产业振兴发展历程

3.数据收集

为确保研究数据的科学性与完整性，提高研究的信度水平，本文的数据搜集过程严格遵循三角验证原则，包含开放式与半结构化的深度访谈、二手资料以及访谈者的实际工作记录。在研究过程中，资料收集步骤如下：①研究团队开展长达12年的持续追踪研究。自2012年广药集团王老吉大健康项目成立，至2018年推出刺柠吉项目、2022年开展荔小吉项目，团队成员多次前往广药集团开会、调研、参访，搜集了大量一手资料。②2023年5月之后，开展多次调研和访谈。2023年5月下旬，研究团队对企业高管及项目销售部门负责人进行开放式访谈；2023年7月上旬，深入广东省茂名市高州荔枝种植园区，对当地农民、合作社负责人、政府相关人员进行访谈；2023年8月下旬，进一步对公共事务部副总监、生产部总监及产业园负责人等进行线上访谈；2023年10月，对广

药集团王老吉大健康公司党委书记、董事长进行深度访谈;2024年5月,对广州白云山制药股份有限公司(广药集团旗下上市公司)的高管进行确认性访谈。最终,本文获得近31万字的资料,其中包括21万字的一手访谈资料,10万字的二手资料。为保证对访谈材料的准确理解以及材料的完整性,本文针对数据信息中的模糊点,实时通过微信及线上会议等方式向被访谈对象进行信息确认。^①

4. 数据编码与分析

本文主要运用Gioia et al.(2013)提出的归纳式数据分析方法开展数据编码与分析工作,由2位研究人员采取“背靠背”方式独立编码,并共同商讨编码结果,消除编码分歧。在此过程中,若遇到难以确定的内容,研究人员将反复向受访对象征询意见,减少理解偏差,从而提高数据的真实性与准确性。最终,本文构建了一个包含一阶概念、二阶主题和聚合构念的数据结构。^②在数据效度方面,本文对案例企业及其相关主体进行多形式、多轮次调研,并运用三角验证策略获取研究数据,力求通过丰富的证据链验证编码构念效度。

四、案例分析与发现

案例分析发现,国有企业在履行社会责任过程中会持续面临多重制度逻辑冲突,这些冲突驱动国有企业基于自身发展的内在需求和对社会责任的深刻认识,主动挖掘其中的潜在市场价值和社会价值,并采取制度逻辑平衡策略,实现产业生态优化的目标。在这一过程中,国有企业采取何种平衡策略应对和解决这些冲突,对于其能否成功实现社会责任至关重要。

1. 制度逻辑冲突

组织环境中存在着多重制度逻辑,如市场逻辑、行政逻辑等(Thornton et al., 2012;徐凤增等,2021),这些常常是相互竞争的(Shepherd et al., 2019)。组织要想持续稳定生存就必须面对这些相互冲突的逻辑,并响应多重制度逻辑的内在诉求。本文多轮次收集获取广药集团生产、研发、销售等不同部门制度逻辑相关信息,并将一手深度访谈资料与二手权威媒体资料进行交叉验证,以此建立丰富可靠的证据链条。借助严谨的数据编码和理论提炼过程,本文发现国有企业由于其产权属性的特点,既有在市场竞争中盈利的目标诉求,又受政府部门(股东)管辖,面临社会、经济、行政的多重压力。因此,国有企业以承担社会责任的方式助力乡村振兴的过程中主要面临行政逻辑与市场逻辑、社会逻辑与市场逻辑的冲突。^③案例分析发现,广药集团在项目各发展阶段面临制度逻辑冲突的表现类型、涉及主体和分歧程度均有所不同。

(1)早期阶段:行政逻辑与市场逻辑冲突凸显。项目的起始阶段以广药集团承担省政府下发的乡村振兴任务为标志性事件,因而早期阶段的冲突主要围绕广药集团与省政府两主体展开。广药集团在接到贵州和广东两省政府发布的乡村振兴政策指示后,政府行政诉求的紧迫性及广药集团产权属性的服从义务,与企业利润最大化目标之间产生了显著的冲突。具体而言:^①广东省和贵州省政府分别将全面建成小康社会和乡村振兴战略目标的核心精神与行动倡议传达给广药集团,对广药集团应承担社会责任的驱动意图明显。但刺梨与荔枝产业存在保存成本高昂、特性不

① 案例数据来源与编码方案参见《中国工业经济》网站(ciejournal.ajcass.com)附件。

② 案例数据结构参见《中国工业经济》网站(ciejournal.ajcass.com)附件。

③ 广药集团面临的制度逻辑冲突编码举例参见《中国工业经济》网站(ciejournal.ajcass.com)附件。

易开发等难题,使广药集团陷入政策驱动与改良难度的矛盾之中。②广药集团作为国有企业,肩负着政治责任,这进一步加剧了行政逻辑与市场逻辑之间的冲突。一方面,国有企业必须履行政治责任,响应省级政府号召;另一方面,作为市场竞争主体,广药集团又要考虑市场投入并确保经济效益。这种角色张力使得广药集团在决策过程中不得不持续权衡行政服从与经济理性,从而陷入持久的运营困境。因此,在项目早期阶段,广药集团主要面临单一主体、分歧程度激烈的行政逻辑与市场逻辑冲突。

(2)中期阶段:行政逻辑与市场逻辑冲突、社会逻辑与市场逻辑冲突交织。项目中期阶段以产品正式推出为标志性事件,此时项目的推进围绕助力帮扶产品生产与销售等活动展开,更多的涉入因素使得广药集团面临行政逻辑与市场逻辑、社会逻辑与市场逻辑交织在一起的双重制度逻辑冲突。市级政府作为另一关键主体,与广药集团在利益诉求上存在错位,导致双方之间形成新的行政逻辑与市场逻辑冲突。例如,市级政府希望广药集团最大化带动刺梨与荔枝产业经济,广药集团则倾向优化供应链以降低成本。这种合作中的模式和利益分歧构成新的行政逻辑与市场逻辑之间的冲突。对于此阶段的行政逻辑与市场逻辑冲突而言,虽然来自省级政府层面的行政逻辑与市场逻辑之间的冲突仍然存在,并伴有新的来自市级政府层面的行政逻辑和市场逻辑冲突出现,但行政逻辑与市场逻辑之间的冲突已通过战略协商与具体行动得以缓解,此时广药集团主要面临涉及多层主体、分歧程度缓和的行政逻辑与市场逻辑冲突。

与此同时,随着项目在企业内部落地实施,社会逻辑与市场逻辑冲突开始凸显并逐步加剧,具体表现在使命担当与经营风险、社会期望与行业竞争、责任文化与认知困境三个方面。①企业为追求高经济效益,通常会聚焦于投资回报快的项目。然而,作为国有企业,广药集团肩负着社会责任与使命担当。即使项目不在初始规划内且面临诸多经营风险,广药集团仍需涉足该领域,这使得追求盈利的市场逻辑与履行使命的社会逻辑产生了矛盾。②社会组织对广药集团期望颇高,希望其能助力解决种植、冷藏及深加工等产业问题。但在饮料市场竞争异常激烈的当下,要在满足社会期望的同时考虑市场效益,导致社会逻辑与市场逻辑之间出现激烈冲突。③广药集团拥有深厚的责任文化,旗下诸多品牌在历史发展中彰显大义情怀并传承至今,使广药集团深感肩负推动地方产业结构升级的责任与使命。但市场接受刺梨和荔枝开发的新品有门槛,尤其是大众对刺梨认知度低、荔枝产品开发存在路径依赖,导致项目市场拓展困难。这种来自责任文化推动的社会逻辑与市场认知之间的矛盾,加剧了社会逻辑与市场逻辑之间的冲突。因此,在项目中期阶段,广药集团主要面临涉及少量主体、分歧程度激烈的社会逻辑与市场逻辑冲突。

(3)后期阶段:社会逻辑与市场逻辑冲突缓和。项目后期以吸引更多相关企业加入为标志性事件,此时行政逻辑与市场逻辑之间的冲突逐渐消失,而社会逻辑与市场逻辑的冲突虽仍然存在但趋于缓和,且涉及主体更加广泛,从广药集团与公众、消费者向农户、合作社、科研院所延伸。①对于行政逻辑与市场逻辑冲突而言,随着项目步入成熟阶段,行政逻辑与市场逻辑的冲突因制度磨合与政策协同而消弭。此时,政府通过政策引导、简政放权、环境建设、资源补充逐步与企业形成互补优势,行政逻辑更多由起初的政策引导转向宏观规划与公共服务,而市场逻辑在规则框架内自主运作,两者因职能清晰化从对立走向协作,共同致力于刺梨和荔枝产业生态优化目标的实现,冲突自然减弱甚至消失。②对于社会逻辑与市场逻辑冲突而言,一方面,在发展后期广药集团意识到企业长期竞争力依赖于社会可持续性发展,因而主动内化社会逻辑,进化市场逻辑,促进社会逻辑与市场逻辑融合协同,由此减少社会逻辑与市场逻辑冲突;另一方面,为解决资源

投入与技术难题,广药集团联动农户、合作社、科研院所等多元主体,并将多元利益诉求纳入企业可持续发展规划,形成稳定协作网络与共享价值模式,达成动态平衡,这一多元主体的制衡机制促使市场行为必须兼顾多方主体社会诉求,使得社会逻辑与市场逻辑冲突虽持续存在,但趋于缓和。因此,在项目后期阶段,广药集团主要面临涉及主体广泛、分歧程度缓和的社会逻辑与市场逻辑冲突。

由以上分析可知,在国有企业中,市场逻辑涉及的目标和手段分别与行政逻辑、社会逻辑的目标和手段发生了较为显著的冲突。主要原因在于,行政逻辑往往是通过自上而下的行政指令,确保可靠供应,实现产出目标,创造就业机会,并提供社会福利等,以保持社会稳定(Haveman et al., 2023);社会逻辑追求通过提供产品、服务、就业等满足当地的社会需求,最大化社会福利(Pache and Santos, 2013);市场逻辑则强调通过价格竞争或产品差异化和溢价等手段,以赢得市场竞争优势,实现企业利润最大化的目标(Thornton and Ocasio, 1999; He et al., 2022)。因此,上述有关制度逻辑冲突的动态发现能够很好地补充现有文献对国有企业制度逻辑冲突的探讨。尽管有文献研究发现,在混合所有制改革背景下,国有企业存在行政逻辑与市场逻辑的冲突(陈光沛等, 2023),但本文对国有企业在不同发展阶段中面临的行政逻辑与市场逻辑、社会逻辑与市场逻辑的双重冲突及其随时间变化的独特发现,能够丰富国有企业所面临的制度逻辑冲突表现形式。

2. 制度逻辑平衡策略

尽管现实中可能存在行政逻辑与市场逻辑、社会逻辑与市场逻辑的双重制度逻辑冲突,但具有主观能动性的组织和个体仍可基于具体情境,采用适当的策略来化解制度逻辑冲突(徐凤增等, 2021)。本文通过案例分析,揭示了国有企业在不同的发展阶段中将主要通过隔离性平衡(早期)—补偿性平衡和整合性平衡(中期)—创界性平衡策略(后期),有效应对这些冲突,推动社会责任的履行。^①与以往静态的研究不同,本文发现,广药集团作为国有企业,应对制度逻辑冲突的方式具有整体性和动态性。在助力乡村产业振兴过程中,广药集团始终秉持积极主动的态度,不论是面对政府的政策导向,还是基于自身发展的战略需求,广药集团都主动寻求机会,充分利用自身资源优势,采取一种更为开放的方式与相关主体持续互动,积极纾解组织内外的多种制度逻辑冲突,以实现多种制度逻辑之间的平衡。

(1) 早期阶段:隔离性平衡。在项目初始阶段,企业接到助力乡村振兴的任务,此时行政逻辑与市场逻辑的张力较为突出,广药集团亟须通过隔离性平衡策略缓解制度逻辑冲突。

分层管理的组织结构将政治任务与市场运营进行物理区隔。为了更有效地响应政府的号召,广药集团划分出单独的资金专用于改善农民物质条件和技术培训,最大限度地推动当地产业结构升级,并在集团内部先后成立贵州王老吉刺柠吉产业发展有限公司、王老吉大健康(茂名)荔枝产业发展有限公司和广州王老吉荔枝产业发展有限公司,将具体产业振兴项目下沉至独立运营主体。这一方面体现了企业积极响应国家关于参与乡村产业振兴的倡议,使得企业层面能够制定并执行整体战略规划,确保高质量地完成国家交付的政治任务;另一方面又能明确集团不同层级的职责,有助于清晰分离出不同主体的权责关系。广药集团在战略层面明确政治任务优先原则,并将乡村产业振兴的具体事务下放至市场化运作的子公司。这一举措为子公司在实际操作中寻求经济利益最大化、协调不同部门以及增强核心业务部门的自主权提供了充足空间,进而提升了刺柠吉和荔小

^① 广药集团应对制度逻辑冲突的平衡策略编码举例参见《中国工业经济》网站(ciejournal.ajcass.com)附件。

吉项目的成功率,有效纾解行政逻辑与市场逻辑之间的冲突。因此,隔离性平衡策略的实施为行政逻辑与市场逻辑的并存与平衡创造了条件。

(2)中期阶段:补偿性平衡与整合性平衡。随着项目的深入,对于社会逻辑的考量使得制度逻辑冲突从单一维度扩展至行政与市场、社会与市场的双重博弈,广药集团通过补偿性平衡与整合性平衡策略缓解制度逻辑冲突。

在行政逻辑与市场逻辑的压力下,企业采取先承接任务后协商补偿的策略。广药集团在接到贵州和广东两省政府的号召后,迅速且积极响应,主动开展多次实地调研并深入讨论项目规划。初期,广药集团是“被动”接到帮扶任务的,但随后迅速化被动为主动,对政府提出反向诉求以获得相应支持,在履行社会责任的同时充分兼顾企业利益,寻求最优化的合作模式与资源支持。这种结合被动响应和主动出击的补偿性平衡策略增强了广药集团参与乡村产业振兴的积极性,既能够完成“当下必须做”的政治任务,又为后续市场化运作争取到缓冲空间,有效化解了行政逻辑与市场逻辑之间的制度逻辑冲突。此外,广药集团采用局部妥协以实现整体市场占位,从政府规划区域发展入手拉动企业整体市场的发展。在荔枝产业规划布局方面,尽管政府最初希望广药集团聚焦于粤西地区较为落后的荔枝产业,但广药集团基于振兴现实需求、市场敏锐洞察和长远布局考量,提出粤东、粤西和珠三角多区域联动的产业振兴模式。这不仅加快了广东荔枝产业振兴的步伐,还实现资源投入的规模经济和利润最大化,促进企业发展与社会责任履行的有机结合。经过与各级政府部门的反复协商,最终决定由政府部门牵头,科学规划广东省荔枝产业布局,以珠三角地区(特别是广州市从化区、增城区)为荔枝产业头部,利用其经济、交通优势推动荔小吉系列产品的产销,带动粤东(潮汕地区)、粤西(茂名、湛江)两翼乃至整个岭南地区荔枝相关产业的发展,从而实现局部振兴与整体市场发展的平衡。由于这两种策略主要是通过与政府的协商沟通实现的,并未完全融入企业自身的战略中,因此,它们主要是以行政逻辑为主、市场逻辑为辅的补偿性平衡措施。

在社会逻辑与市场逻辑的压力下,企业通过组织目标与评估机制的调整,破解短期绩效压力与长期战略投入之间的矛盾。在广药集团内部,项目聚焦长期价值创造,各部门达成共识,减少对短期回报的关注,延长项目评估周期,将乡村振兴的焦点放在长期产业发展上,并将其视作企业新的增长点,以实现短期利益和长期价值的平衡。这种整合性平衡策略不仅在理念层面从上到下落实了社会逻辑对企业的制度要求,而且为企业探索市场空白、提升经济效益、有效应对经济逻辑的竞争压力提供了可能。社会价值载体与商业利润来源的创新式组合使两类产品得以相互补充,广药集团将刺柠吉和荔小吉两款新品与王老吉联合打造成“吉祥三宝”系列产品,推行“单品多元化+品类多元化”战略,实现三类产品的相互促进,以传统产品为帮扶产品导入潜在客户群,帮扶产品为传统产品扩充使用情境。广药集团将刺柠吉、荔小吉作为新增长点来培育,并凭借王老吉较成熟的渠道扩大销路,补充了年轻消费缺口,增强了整个产品系列的市场黏性,进一步提升了广药集团的财务绩效,有效缓和社会逻辑与市场逻辑之间的冲突。

(3)后期阶段:创界性平衡。当项目进入后期逐渐成熟,政治任务已有序开展,项目的价值分配依赖于各主体的参与程度,因此,社会逻辑与市场逻辑的张力虽较为突出,但有所缓和,广药集团通过创界性平衡策略缓解制度逻辑冲突。

广药集团在开展刺柠吉和荔小吉等乡村振兴项目时,充分发挥主观能动性,创新性地依托王老吉的品牌实力、生产技术和销售渠道,主动出击与外部多方相关主体建立广泛且深入的合作关系。企业通过融合相关产业并构建产业协作网络,在资源约束下与其他主体共创价值,再跨越并创造新

的产业边界,全力追求价值共创与价值赋予的最大化平衡。这主要体现在:①为提升项目执行效率及资源利用效率,广药集团主动跨越原有产业边界,大量采购当地产量大但市场冷门的刺梨和荔枝,通过轻资产运营成功激活闲置生产线,基于基础产业的资源、技术或品牌优势,向上下游或关联领域拓展新业务,有效提升滞销鲜果和土地的经济价值。②广药集团创新“造血式”扶贫模式,将时尚与健康元素深度融入刺柠吉、荔小吉产品设计,精准满足市场需求,助力大健康产业突破传统形象,实现客户满意与企业绩效的双赢局面。③面对资源和技术挑战,广药集团主动与科研院所和高校合作,突破口感改良、鲜果汁存储等技术瓶颈,加速推进扶贫产品向经济新增长点转化。④广药集团通过与合作企业、30余家合作社建立保底收购协议,带动了原汁、物流、包材等产业链上企业的蓬勃发展,切实帮助农户实现增收。这些价值共创与共享策略在让渡部分价值给合作企业、农户、社区等相关主体的基础上,增强了贵州刺梨产业和广东荔枝产业的吸引力,加快相关产业发展步伐,还实现乡村产业振兴与集团核心业务的充分融合,展现广药集团在社会逻辑与市场逻辑冲突下的主动应对能力,有力纾解了制度逻辑冲突。

实际上,如何在实现多重目标的过程中平衡股东和不同主体的利益,已成为学术研究的新焦点(Apriliyanti et al., 2023)。本文通过对广药集团“吉祥三宝”项目的深入分析,分阶段揭示了国有企业在履行社会责任时所面临的制度逻辑冲突类型与形态,以及如何通过隔离性、补偿性、整合性、创界性平衡策略来针对性地纾解对应冲突。此外,本文的纵向案例包含刺柠吉和荔小吉两个项目,尽管在这两个项目中的国有企业都面临行政逻辑与市场逻辑之间的冲突,但荔小吉项目由于在地理位置上更接近广药集团总部,相应面临的行政逻辑与市场逻辑之间的冲突更为强烈,因此,在补偿性平衡策略的应用上更为频繁。同时,由于荔小吉项目对本地产业的介入更深,创界性平衡策略的应用也更为广泛。这些发现不仅对于理解国有企业在以乡村产业振兴方式履行社会责任的过程中如何应对复杂的制度逻辑冲突具有重要的学术价值,而且对于指导国有企业如何制定和实施有效的、动态的制度逻辑平衡策略,以及这些平衡策略具体如何推动乡村产业振兴目标的实现具有重要的实践意义。总体而言,以上研究发现有助于更好地理解国有企业在社会责任实践中的动态性和整体性过程,为其他企业提供借鉴。

3. 产业生态优化

中国乡村产业普遍处于低速发展状态,面临着产品质量不高、相关产业协同度低的现实困境。产业兴旺是乡村振兴战略中的首要任务,也是解决中国农村经济社会问题的关键。本文发现,乡村产业振兴要在不同发展阶段对农业产业生态不断优化升级,逐步通过提升产业质量、延长产业链条、壮大产业规模、发挥溢出效应,以强化乡村产业振兴支撑。^①

(1)早期阶段:产业生态优化效果滞后。广药集团即便开始时投入各项资源来推进项目落地实施,但从企业行动到产业生态优化目标的实现具有一定的滞后效应。此时,产业生态优化效果仍处于初步积累阶段,具体表现为产业基础搭建和生产规模初步扩大等层面,而深层次的产业链整合和多元价值创造尚未显现。此阶段广药集团的产业振兴行为虽未即时转化为一定的生态优化成果,但也为后续产业发展奠定了坚实基础。

(2)中期阶段:产业生态优化效果显现。广药集团在此阶段与多方主体积极开展互动合作,实现了产业质量提升、产业链条延长的良好效果。

^① 广药集团助力乡村产业振兴的编码举例参见《中国工业经济》网站(ciejournal.ajcass.com)附件。

提升产业质量。在项目开展之前,刺梨和荔枝以鲜果销售、初级加工为主,市场需求量有限。产品品质波动不定,部分低质品种虽产量可观但口感欠佳,加工环节亦缺乏统一规范,导致市场产品良莠不齐,严重制约了当地产业的健康发展。广药集团开展刺柠吉、荔小吉项目后,向农户收购鲜果,帮助农户改良品种,使原料需求量大幅上升。2022年,当地刺梨年产量达210万亩,实现产值111.64亿元;荔枝年产量达55万吨,鲜果销售额达80.7亿元。广药集团借助自身所处的医药行业背景,充分挖掘刺梨和荔枝的健康效能,以及王老吉产品的成熟技术,将其制成饮品、药品等多样化深加工产品,解决当下面临的种植规模大、产品附加值低等产业现状。

延长产业链条。虽然两地的刺梨产业和荔枝产业种植规模大,但均以鲜果销售为主,另有少量的果干、果脯等初级加工品,处于粗加工的产业化初期阶段。产业链的不完备导致产品附加值较低,严重阻碍了产业高质量发展。广药集团对滞销的鲜果进行收购、深加工,利用自身优势弥补第二产业的空缺,将过剩的农产品进行精深加工,制成饮品、药品、化妆品等高附加值的产品,拓宽使用场景,形成丰富的产品矩阵。在第一、二产业迅速发展后,基于本地资源,发展交通运输、旅游业及特色民俗文化,实现三产业链的延伸,让农民分享农业全产业链的利益。广药集团在着力实现刺梨和荔枝第二产业纵深发展的同时,也带动了刺梨和荔枝第一产业提质增效,并辐射到文化和旅游等第三产业,推动刺梨和荔枝产业生态演化。

(3)后期阶段:产业生态优化效果显著。在此阶段,以广药集团为首的生态联动共同体作用凸显,更大程度壮大产业规模、发挥溢出效应,此时产业生态优化效果显著。

壮大产业规模。广药集团充分发挥王老吉的品牌效应,将刺柠吉和荔小吉置于王老吉品牌之下推广,打造“吉祥三宝”的统一品牌形象。在广药集团介入刺梨和荔枝产业后,当地明显出现了更多新进企业和优秀人才加入,吸引劳动力回流。当地居民也看到了刺梨和荔枝产业蕴含的巨大潜力与价值,并利用已有群体创造的产业价值,逐步加入刺梨或荔枝产业的生产中。产业链的完善带来了更多发展机遇,越来越多主体参与刺梨、荔枝产业,推动产业规模不断发展壮大。

发挥溢出效应。广药集团贯彻落实政府部门关于广东荔枝产业的工作安排,牵头成立广东荔枝跨县集群产业园,构建以广州为核心、粤东和粤西为翼的荔枝产业发展布局,以荔枝深加工为支点,发挥独特优势推动城乡区域协调发展,撬动第一、第二、第三产业融合发展。通过区域化布局、专业化生产和产业化经营,增强农户、企业与市场的联系,形成经济实力较强的有机群体。同时,作为产业帮扶的先锋尝试者,其积累的经验可以为其他企业提供参考,进而加快带动产业升级与区域经济发展。

五、国有企业履行社会责任的制度逻辑平衡策略理论模型

1. 双重制度逻辑冲突驱动制度逻辑平衡策略的诞生

国有企业的经营决策行为往往基于特定的制度逻辑,如行政逻辑、社会逻辑与市场逻辑。然而,广药集团的“吉祥三宝”案例实践显示,国有企业在履行社会责任过程中主要面临行政逻辑与市场逻辑、社会逻辑与市场逻辑之间的双重制度逻辑冲突,促使企业在不同制度逻辑之间进行权衡并制定相应的平衡策略,以推进项目的顺利开展(见图2)。

制度逻辑的兼容性不同,导致其冲突的解决方案也有差异(Besharov and Smith, 2014)。具体而言:①行政逻辑与市场逻辑兼容性较低,其冲突纾解往往需要通过形成内部的隔离性平衡策略与外

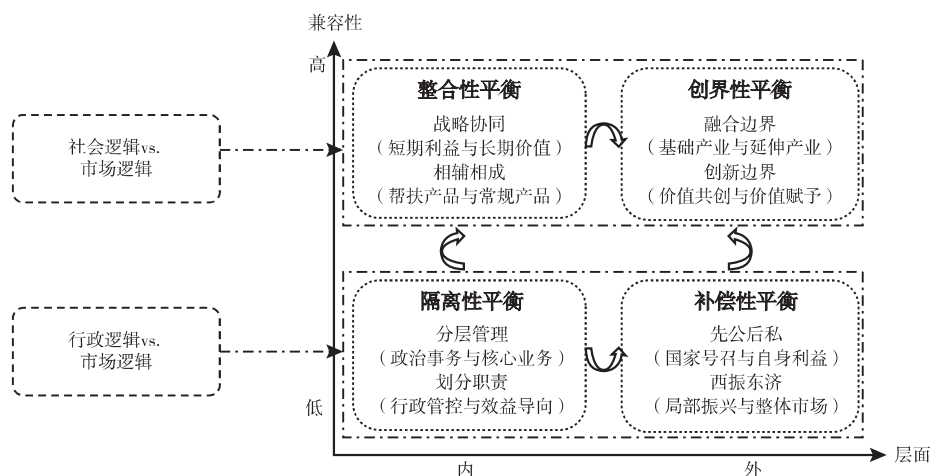


图2 制度逻辑冲突与制度逻辑平衡策略

部的补偿性平衡策略实现。隔离性平衡的核心在于,企业将不同的制度逻辑在时空上分离,分别应用于不同的管理层级和业务单元,避免发生直接冲突。补偿性平衡的核心在于企业使某一种制度逻辑在一定时期内或某些方面做出妥协或让步,以换取另一种制度逻辑下相关主体在未来或其他方面的支持。②社会逻辑与市场逻辑兼容性较高,其冲突纾解可以通过形成内部的整合性平衡策略与外部的创界性平衡策略实现。整合性平衡的核心在于不同的制度逻辑在同一企业内部可以实现融合,该策略能够整合不同制度逻辑的优势,统筹兼顾推动整体协同,以提升企业整体效能。创界性平衡的核心在于企业与多方主体之间既存在一定的竞争性关系,也存在资源和能力的互补与合作,因而要取得不同制度逻辑之间的平衡,企业需要进行创造性的边界管理。国有企业在履行社会责任过程中需要洞悉多方主体间的竞合互动关系,在融合边界、创造新的边界中实现动态平衡,从而达到共赢局面。通常而言,组织战略由内至外逐步推行,但也需要注重制度逻辑间的兼容性。兼容性较低,代表制度逻辑冲突的解决难度较高,但其解决能够为其他制度逻辑平衡策略的实施奠定基础。因而,行政逻辑与市场逻辑、社会逻辑与市场逻辑之间的双重制度逻辑冲突,需要分阶段逐步进行:以早期的隔离性平衡策略为实施起点,中期出台整合性和补偿性平衡策略,后期制定创界性平衡策略来联合解决。

结合上述广药集团面临的制度逻辑冲突及其制度逻辑平衡策略的分析,本文从目标、手段、适用情境和表现形式等维度归纳国有企业纾解制度逻辑冲突的多重制度逻辑平衡策略,如表1所示。①基于制度逻辑平衡策略的涉及层面,隔离性平衡策略和补偿性平衡策略能够从内外部层面纾解行政逻辑与市场逻辑之间的冲突。前者借助分层管理、划分职责的手段,使不同制度逻辑在时空上分离,避免直接冲突,确保企业能够分别满足不同逻辑的要求(Wang et al., 2022);后者则借助先公后私、西振东济的方式,并通过一种制度逻辑在某时或某方面的妥协让步换取另一种制度逻辑在未来或其他方面的支持。②整合性平衡策略和创界性平衡策略能够从内外部层面纾解社会逻辑与市场逻辑之间的冲突。前者注重战略协同、相辅相成手段的应用(Ashforth and Reingen, 2014),统筹兼顾推动整体协同,最终提升企业整体效能;后者则强调通过融合边界、创新边界的方式(Smink et al., 2015),进行边界管理与价值共创,从而达到多种制度逻辑共存和动态平衡、各相关主体共赢局面。

表 1 多重制度逻辑平衡策略比较

策略类型	隔离性平衡策略	补偿性平衡策略	整合性平衡策略	创界性平衡策略
目标	将不同制度逻辑在时空上分离,避免直接冲突,确保企业能够分别满足不同逻辑的要求	通过一种制度逻辑在某时或某方面的妥协让步,换取另一种制度逻辑在未来或其他方面的支持	通过制定特定的战略或流程,整合不同制度逻辑的优势,统筹兼顾推动整体协同,以提升企业整体效能	通过融合基础产业与延伸产业,构建新的场域,促进多方制度主体共同参与,实现共赢
手段	分层管理、划分职责	先公后私、西振东济	战略协同、相辅相成	融合边界、创新边界
适用情境	内部兼容性较低的制度逻辑冲突	外部兼容性较低的制度逻辑冲突	内部兼容性较高的制度逻辑冲突	外部兼容性较高的制度逻辑冲突
表现形式	构建企业的多层级所有权链条,使不同的制度逻辑在不同层级发挥作用	先帮助解决政府和社会的核心诉求,再提出自身诉求,寻求并优化资源分布	在企业内部制定战略时,寻找不同制度逻辑间的最佳结合点	通过与当地政府、合作社等相关主体协商,延伸产业链,推动多方共创价值,实现协作共赢

值得指出的是,上述研究结论拓展了现有关于制度逻辑冲突及其应对策略领域的文献成果。截至目前,鲜有研究基于乡村振兴的现实背景来探讨国有企业制度逻辑冲突的来源与应对策略。本文发现,国有企业因其特殊的产权属性面临多元化、复杂化的制度逻辑情境。具体表现为,国有企业在履行社会责任过程中,政府施加的严格任务要求与行政干预力度、公众赋予的高度社会期望以及其自身内化而成的责任意识,这些共同构成国有企业所处的独特制度逻辑场域。与此同时,国有企业也需要应对市场竞争和盈利压力。因此,相较其他企业而言,国有企业面临较为强烈的行政逻辑与市场逻辑、社会逻辑与市场逻辑之间的双重制度逻辑冲突。据此,本文对于国有企业面临双重制度逻辑冲突的独特发现,丰富了已有文献中制度逻辑冲突的表现形式。

同时,大多数研究认为,隔离性和整合性平衡策略是企业缓解制度逻辑冲突的有效方式(He et al., 2022),而本文挖掘出的补偿性和创界性平衡策略是处理制度逻辑冲突平衡方式的重要补充。补偿性平衡策略往往表现为两个方面:一是先公后私,即企业在承担政策性任务时先承担成本,减少利润最大化的机会,以满足行政逻辑的要求,随后再向政府部门反映任务执行中的困难并寻求帮助;二是西振东济,即通过市场机制与行政资源的互为补充,既在粤西地区打造产业振兴标杆,又深度参与粤东发展市场化战略布局,形成区域协同发展的长效机制,进而实现行政要求和企业经济效益的有机统一。这一核心概念与已有文献中提到的妥协(Oliver, 1991)以及选择性耦合(Pache and Santos, 2013)相近却又不同。这是因为,妥协并不一定要求最终达到平衡,补偿性平衡则强调最终的平衡状态,即尽管在特定时间和地点可以妥协,但最终需要通过补偿达到平衡。选择性耦合虽然最终会达到平衡状态,但这种平衡并不依托协商的手段,而是强调某个主体单方面地选择在一些事件上顺从,而拒绝另一些事件。补偿性平衡策略的重要之处在于,其强调在应对多重制度逻辑冲突时需要考虑时间的先后次序,分清楚工作任务的轻重缓急,将重要的制度逻辑置于主导地位,其他制度逻辑处于次要地位。同时,主导企业需要在某些领域做出必要的让步。在遵从主导逻辑的基础上,再考虑如何化被动为主动地提出合理诉求。这种策略以动态平衡为核心,体现了独特的东方智慧:即通过阶段性让步在制度逻辑冲突中创造缓冲空间,既包含“权变”对时势的把握,又蕴含“后发制人”的智慧。企业通过“短期利益让渡→中期资源置换→长期价值共生”的三阶递进,在行政逻辑与市场逻辑之间实现多元制度要素的平衡。因此,这一新的发现为现有制度逻辑文献提供了重要补充:一方面,通过引入时间动态性和协商互惠机制,丰富了对制度复杂性管理机制

的理解;另一方面,突破了现有文献主要基于西方情境的研究局限,揭示了制度逻辑平衡策略的文化特异性。

创界性平衡策略往往表现为:融合边界,即企业使得基础产业与延伸产业之间原本清晰的界限逐渐模糊,通过资源整合、技术渗透或市场协同,形成新的产业形态或价值链环节;创新边界,即企业需要不断创新合作模式,探索新的合作机会和领域,在多方参与下实现价值共创与价值赋予的最佳平衡,以此创造新的边界。创界性平衡策略借鉴了文献中边界工作(Langley et al., 2019)和边界组织(Perkmann and Schildt, 2015)的概念,突破传统边界理论的静态视角。然而,边界工作强调通过有目的的个体和集体努力,影响社会、象征、物质或时间边界,以及不同群体、职业和组织之间的分类;边界组织则是在不同相关主体之间建立的、用于协调和管理这些边界的组织形式。创界性平衡策略在这些概念的基础上,强调最终需要达到动态平衡的目的。该理论创新体现在两个方面:①强调对待制度逻辑之间的关系不能只看单个产品、单个时间点、当前的边界状况,还应动态、系统地整体上考虑制度逻辑之间的复杂关系。而且,多重制度逻辑之间并不是一成不变的关系,而是动态性的跨越边界的“竞争+合作”关系。②创界性平衡策略突显了国有企业与其他企业相比独特的身份优势,这赋予其卓越的沟通管理能力与资源调度能力,使其具有融合边界,甚至创新边界的能力,更好发挥国有企业在多重制度逻辑嵌入下的能动性。

2. 制度逻辑平衡策略助力乡村产业生态优化目标的实现

在乡村乡村振兴进程中,制度逻辑冲突激发企业内在动机,制度逻辑平衡策略帮助企业制定行动路径,最终推动相应时期乡村产业生态优化目标的实现。

早期阶段,乡村乡村振兴面临主体多元、实施难度大等问题,企业战略活动与产业目标实现存在时间滞后,产业生态优化短期难见效。此时,企业采用隔离性平衡策略,隔离政治事务与核心业务,平衡行政管理与效益导向,弱化政府干预的直接影响,为企业提供稳定外部环境,助力产业长期发展。中期阶段,企业结合自身优势,采用整合性与补偿性平衡策略,挖掘传统产业潜在价值,优化产业生态。一方面,通过提升技术水平、合理规划产业布局,将帮扶产品纳入常规供应链,推动传统产业规模增长和品质提升;另一方面,平衡国家号召与自身利益、局部振兴与整体市场,借助精深加工延长产业链,带动相关产业发展。后期阶段,核心企业示范带动更多主体参与,创界性平衡策略推动完善产业生态系统建立,实现乡村产业生态优化质变。企业联动多方主体,解决资源与技术难题,实现自身价值的同时带动其他主体发展,形成紧密产业关联与协同机制,提升产业发展规模。区域化产业布局与产业化经营加速周边地区产业结构升级,发挥溢出效应。因此,通过上述阶段性平衡策略的实施,制度逻辑平衡策略不仅缓解了制度逻辑冲突,还为企业提供了清晰的行动路径,从而系统性地推动乡村产业生态优化目标的实现。

与已有研究一致,乡村乡村振兴可通过提升产业质量、延长产业链条、壮大产业规模与发挥溢出效应等途径实现(Xu et al., 2024)。对这一过程的分析发现,企业在助力乡村乡村振兴过程中,需要立足本土,充分利用当地资源禀赋开展工作,尤其是在市场条件欠发达地区只能以特色产业来推动经济高质量发展并增进社会福利。同时,企业也应主动寻求与外界合作,突破资源和能力瓶颈,有效发挥企业与多元相关主体协同嵌入机制从突破资源限制到稳固产业秩序、再到推进乡村乡村振兴过程中的关键作用(张德海等, 2022),从而共同促进特色精深加工产业与相关产业融合。此外,企业通过建立帮扶产品与常规产品的联系,能够塑造、培养消费者对其产品的整体认知,不仅能够丰富企业的产品组合,还通过溢出效应提升经营绩效,印证了顾客价值对产品绩效具有直接或间接影响的判断(张婧和邓卉, 2013),凸显了与多重利益相关者进行积极互动的

重要性。

综上,本文构建国有企业履行社会责任的制度逻辑平衡策略理论模型(见图3)。该模型表明,国有企业在参与乡村产业振兴时必然会面临行政逻辑、社会逻辑与市场逻辑之间的制度逻辑冲突,但不同发展阶段制度逻辑冲突的类型与形态具有较大差异,因而企业需要制定相应的制度逻辑平衡策略来推进项目的顺利实施。借助隔离性、补偿性、整合性和创界性平衡策略,企业得以纾解行政逻辑与市场逻辑、社会逻辑与市场逻辑的制度逻辑冲突,最终推动乡村产业生态优化,实现乡村产业振兴的目标任务。

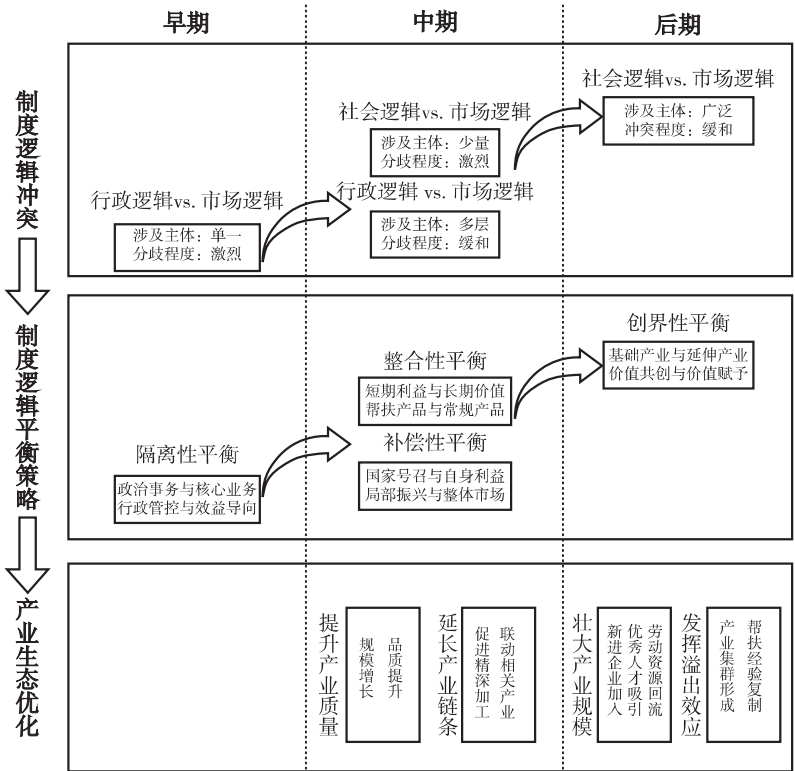


图3 国有企业履行社会责任的制度逻辑平衡策略理论模型

六、结论与启示

1. 研究结论

本文聚焦广药集团“吉祥三宝”投身乡村产业振兴项目的典型案例,基于制度逻辑理论,详细剖析其在助力乡村产业振兴时履行社会责任所面临制度逻辑冲突的具体类型与显著特征。本文不仅揭示了国有企业在应对多重制度逻辑冲突时采用的平衡策略及其实际成效,还借助理论模型的精心构建,深入阐释了国有企业如何凭借制度逻辑平衡策略,推动组织战略调整,进而全力履行社会责任。本文研究发现,国有企业在承担社会责任过程中主要面临行政逻辑与市场逻辑、社会逻辑与市场逻辑两类双重制度逻辑冲突,而通过运用隔离性、补偿性、整合性以及创界性等平衡策略,国有企业能够有效化解这些冲突,为实现乡村产业生态优化目标铺平道路。通过对国有企业在乡村振

兴进程中履行社会责任的全过程及其内在机制进行系统研究,本文突破以往文献仅关注慈善与环保这两种社会责任形式的局限(唐鹏程和杨树旺,2016;Zhang et al., 2022),拓展了国有企业社会责任的实践范畴。同时,本文运用制度逻辑理论,聚焦国有企业社会责任履行中的双重制度逻辑冲突根源,通过深入研究,精准归纳出这些冲突在不同阶段的动态表现形式,并创新性地提出多种平衡策略。进一步分析表明,这些策略对国有企业自身发展及当地产业生态优化具有显著促进作用。该研究不仅加深了对国有企业在社会责任履行中制度逻辑冲突底层逻辑的理解,丰富了冲突的表现形式,还拓展了制度逻辑理论在应对冲突方面的多元解决方案。

2. 研究启示

本文对于指导国有企业通过履行社会责任、高质量参与乡村产业振兴具有重要的政策和实践启示。

政策启示有以下三个方面:①有关部门应制定综合性政策框架,引导国有企业借助参与乡村振兴活动履行社会责任。政府部门出台全面且系统的综合性政策举措,助力国有企业妥善处理行政逻辑与市场逻辑、社会逻辑与市场逻辑之间的复杂冲突。政策工具可涵盖财政激励机制、税收优惠政策、专项资金支持等,核心目标是缓解国有企业在经济利益追求与社会责任履行之间的内在张力。同时,政策应着重激励国有企业深化与地方政府、社区和其他相关主体的协同合作关系,共同推动乡村产业可持续发展。②地方政府要及时了解、深入领会中央层面的战略部署,依据当地资源禀赋和产业发展现状,科学合理地布局农村产业发展规划。必要时,可以引入有影响力的国有企业,发挥其产业带动引领作用。政府及其他主体也应理解国有企业在履行社会责任过程中可能面临的制度逻辑冲突及其策略选择,尽力为其排忧解难,更好地协调多方合作中的边界活动,共同促进乡村产业振兴。③鉴于国有企业在履行社会责任时所面临的制度逻辑冲突的复杂性和严峻性,建议相关部门建立健全针对国有企业管理者的培训和指导机制。具体而言,可提供精准识别和有效处理市场逻辑、行政逻辑和社会逻辑冲突的系统培训课程,以及灵活运用隔离性、补偿性、整合性和创界性平衡策略实现制度逻辑平衡的实践操作指南。

企业实践启示有以下三个方面:①在全面推进乡村振兴的宏观背景下,国有企业的深度参与既是时代发展的必然趋势,更是其社会责任的重要彰显。国有企业在面临行政逻辑与市场逻辑、社会逻辑与市场逻辑之间的冲突时,必须秉持积极主动的态度,勇于直面并高度重视这些冲突,坚决杜绝回避或忽视等消极行为。在战略层面,这要求国有企业具备更高的适应性和灵活性。②国有企业需在内部构建统一且清晰明确的指导性战略思想体系,以确保在应对制度逻辑冲突时能够保持一致性和协调性。同时,产品开发和业务发展工作应落实到具体的经营实体中,切实保障战略的有效执行。针对不同类型的冲突,国有企业应制定并实施相适配的隔离性、补偿性、整合性和创界性平衡策略,以实现制度逻辑之间的和谐共存。③国有企业应与相关主体构建良性互动关系网络,充分挖掘并运用企业在技术、渠道、人力资源、市场和品牌方面的资源优势,推动乡村产业的蓬勃发展。此外,国有企业应积极寻求更广泛的资源整合路径,突破传统的业务界限与思维定式,创造新的产业边界、能力边界和价值边界。这不仅能为企业带来更大的经济效益,也能为乡村产业的振兴做出突出贡献,实现多方利益最大化,为中国乡村振兴战略贡献力量。

3. 未来展望

本文基于制度逻辑理论,深入探讨了国有企业在履行社会责任中如何有效管理并平衡制度逻辑冲突。然而,对于国有企业如何通过制度逻辑冲突的管理实践来推动乡村产业振兴这一关

键议题,当前研究尚未给予充分关注。尽管本文聚焦于制度逻辑平衡策略,并对乡村产业振兴有所涉及,但对乡村产业振兴的实践路径尚未深入剖析。未来研究可进一步挖掘国有企业与各利益相关者间如何通过价值共创来促进乡村产业振兴,深入分析其中的影响因素、作用机理及实现路径。此外,尽管本文采用的纵向单案例研究在理论构建上具有独特优势,但在一定程度上限制了研究结论的外部效度。未来研究可以通过深入剖析更多典型案例,广泛挖掘中国国有企业在社会责任履行中的多样化形式、动机、过程及内在机理,从而形成更具普适性的研究成果。

〔参考文献〕

- 〔1〕陈光沛,魏江,杨升曦,王青.混合所有制改革背景下国企如何应对制度逻辑冲突?——基于金字塔结构的隔板式治理[J].南开管理评论,2023,(4):4-15.
- 〔2〕杜运周,尤树洋.制度逻辑与制度多元性研究前沿探析与未来研究展望[J].外国经济与管理,2013,(12):2-10.
- 〔3〕贾兴平,刘益.外部环境、内部资源与企业社会责任[J].南开管理评论,2014,(6):13-18.
- 〔4〕姜长云.龙头企业的引领和中坚作用不可替代[J].农业经济与管理,2019,(6):24-27.
- 〔5〕李彬,谷慧敏,高伟.制度压力如何影响企业社会责任:基于旅游企业的实证研究[J].南开管理评论,2011,(6):67-75.
- 〔6〕李先军.乡村振兴中的企业参与:关系投资的视角[J].经济管理,2019,(11):38-54.
- 〔7〕刘玉焕,尹珏林,李丹.社会企业多元制度逻辑冲突的探索性分析[J].研究与发展管理,2020,(3):13-24.
- 〔8〕沈志渔,刘兴国,周小虎.基于社会责任的国有企业改革研究[J].中国工业经济,2008,(9):141-149.
- 〔9〕唐鹏程,杨树旺.企业社会责任投资模式研究:基于价值的判断标准[J].中国工业经济,2016,(7):109-126.
- 〔10〕徐凤增,裘威,徐月华.乡村走向共同富裕过程中的治理机制及其作用——一项双案例研究[J].管理世界,2021,(12):134-151.
- 〔11〕徐佳,崔静波.低碳城市和企业绿色技术创新[J].中国工业经济,2020,(12):178-196.
- 〔12〕张德海,金月,杨利鹏,陈超.乡村特色产业价值共创:瓶颈突破与能力跃迁——基于本土龙头企业的双案例观察[J].中国农村观察,2022,(2):39-58.
- 〔13〕张婧,邓卉.品牌价值共创的关键维度及其对顾客认知与品牌绩效的影响:产业服务情境的实证研究[J].南开管理评论,2013,(2):104-115.
- 〔14〕Apriliyanti, I. D., M. Dieleman, and T. Randøy. Multiple-Principal Demands and CEO Compliance in Emerging Market State-Owned Enterprises[J]. Journal of Management Studies, 2024, 61(6):2406-2436.
- 〔15〕Ashforth, B. E., and P. H. Reingen. Functions of Dysfunction: Managing the Dynamics of an Organizational Duality in a Natural Food Cooperative[J]. Administrative Science Quarterly, 2014, 59(3):474-516.
- 〔16〕Besharov, M. L., and W. K. Smith. Multiple Institutional Logics in Organizations: Explaining Their Varied Nature and Implications[J]. Academy of Management Review, 2014, 39(3):364-381.
- 〔17〕Eisenhardt, K. M., and M. E. Graebner. Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges[J]. Academy of Management Journal, 2007, 50(1):25-32.
- 〔18〕Gioia, D. A., K. G. Corley, and A. L. Hamilton. Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology[J]. Organizational Research Methods, 2013, 16(1):15-31.
- 〔19〕Góes, H. A. A., G. Fatima, R. O. S. Jhuniior, and J. M. G. Boaventura. Managing for Stakeholders Towards Corporate Environmental Sustainability[J]. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 2023, 30(4):1561-1572.
- 〔20〕Greenwood, R., M. Raynard, F. Kodeih, E. R. Micelotta, and M. Lounsbury. Institutional Complexity and

- Organizational Responses[J]. *Academy of Management Annals*, 2011, 5(1): 317–371.
- [21] Gupta, P., S. Chauhan, J. Paul, and M. P. Jaiswal. Social Entrepreneurship Research: A Review and Future Research Agenda[J]. *Journal of Business Research*, 2020, 113:209–229.
- [22] Haveman, H. A., and H. Rao. Structuring a Theory of Moral Sentiments: Institutional and Organizational Coevolution in the Early Thrift Industry[J]. *American Journal of Sociology*, 1997, 102(6):1606–1651.
- [23] Haveman, H. A., D. Joseph-Goteiner, and D. Li. Institutional Logics: Motivating Action and Overcoming Resistance to Change[J]. *Management and Organization Review*, 2023, 19(6): 1152–1177.
- [24] He, X., L. Cui, and K. E. Meyer. How State and Market Logics Influence Firm Strategy from Within and Outside? Evidence from Chinese Financial Intermediary Firms[J]. *Asia Pacific Journal of Management*, 2022, 39(2):587–614.
- [25] Langley, A., K. Lindberg, B. E. Mørk, D. Nicolini, E. Raviola, and L. Walter. Boundary Work among Groups, Occupations, and Organizations: From Cartography to Process[J]. *Academy of Management Annals*, 2019, 13(2): 704–736.
- [26] Lounsbury, M., C. W. J. Steele, M. S. Wang, and M. Toubiana. New Directions in the Study of Institutional Logics: From Tools to Phenomena[J]. *Annual Review of Sociology*, 2021, 47(1): 261–280.
- [27] Nie, J., X. Jian, J. Xu, N. Xu, T. Jiang, and Y. Yu. The Effect of Corporate Social Responsibility Practices on Digital Transformation in China: A Resource-Based View[J]. *Economic Analysis and Policy*, 2024, 82:1–15.
- [28] Oliver, C. Strategic Responses to Institutional Processes[J]. *Academy of Management Review*, 1991, 16(1):145–179.
- [29] Pache, A. C., and F. Santos. Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics[J]. *Academy of Management Journal*, 2013, 56(4):972–1001.
- [30] Perkmann, M., and H. Schildt. Open Data Partnerships Between Firms and Universities: The Role of Boundary Organizations[J]. *Research Policy*, 2015, 44(5):1133–1143.
- [31] Shepherd, D. A., T. A. Williams, and E. Y. Zhao. A Framework for Exploring the Degree of Hybridity in Entrepreneurship[J]. *Academy of Management Perspectives*, 2019, 33(4):491–512.
- [32] Smink, M., S. O. Negro, E. Niesten, and M. P. Hekkert. How Mismatching Institutional Logics Hinder Niche-Regime Interaction and How Boundary Spanners Intervene[J]. *Technological Forecasting and Social Change*, 2015, 100: 225–237.
- [33] Thomann, E., E. Lieberherr, and K. Ingold. Torn Between State and Market: Private Policy Implementation and Conflicting Institutional Logics[J]. *Policy and Society*, 2016, 35(1):57–69.
- [34] Thornton, P. H., and W. Ocasio. Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958–1990[J]. *American Journal of Sociology*, 1999, 105(3):801–843.
- [35] Thornton, P. H., W. Ocasio, and M. Lounsbury. *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure and Process*[M]. Oxford: Oxford University Press, 2012.
- [36] Waheed, A., and Q. Zhang. Effect of CSR and Ethical Practices on Sustainable Competitive Performance: A Case of Emerging Markets from Stakeholder Theory Perspective[J]. *Journal of Business Ethics*, 2022, 175(4):837–855.
- [37] Wang, J. C., J. Yi, X. Zhang, and M. W. Peng. Pyramidal Ownership and SOE Innovation[J]. *Journal of Management Studies*, 2022, 59(7):1839–1868.
- [38] Xu, Q., M. Zhong, and Y. Dong. Digital Finance and Rural Revitalization: Empirical Test and Mechanism Discussion[J]. *Technological Forecasting and Social Change*, <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123248>, 2024.
- [39] Zhang, L., Y. Xu, and H. Chen. Do Returnee Executives Value Corporate Philanthropy? Evidence from China[J]. *Journal of Business Ethics*, 2022, 179(2):411–430.

Institutional Logic Conflicts and Responses in the Social Responsibility Practices of State-Owned Enterprises: A Longitudinal Case Study of Guangzhou Pharmaceutical Holdings' "Jixiang Sanbao" to Promote Revitalization of Rural Industries

XU Yue-hua¹, LIU Meng-die², ZHOU Xing-yu¹, CHEN Hong-hui²

(1. School of Management, Shandong University;

2. School of Business, Sun Yat-sen University)

Abstract: Current research on corporate social responsibility (CSR) predominantly focuses on conventional forms such as philanthropic donations or environmental initiatives, while demonstrating limited understanding of the mechanisms through which state-owned enterprises (SOEs) fulfill CSR in the critical context of rural revitalization. Although institutional logics theory provides a robust analytical framework, existing studies have neither sufficiently explored the institutional logic conflicts encountered by SOEs during rural revitalization nor offered comprehensive solutions to these conflicts.

To address these gaps, this paper conducts an in-depth longitudinal case analysis of Guangzhou Pharmaceutical Holdings' "Jixiang Sanbao" (Wang Laoji, Ci Ningji, and Li Xiaoji), which represents a typical example of SOEs' participation in rural industrial development. Grounded in institutional logics theory, this paper examines the complex institutional logic conflicts arising during Guangzhou Pharmaceutical Holdings' CSR fulfillment process, with particular focus on conflict resolution mechanisms, ultimately constructing a dynamic institutional logic balancing model for SOEs' CSR implementation. This paper centers on three core questions: What are the specific manifestations of institutional logic conflicts in SOEs' CSR practices within the rural revitalization context? What balancing strategies do SOEs adopt to address these conflicts across different implementation stages? How do these strategies contribute to achieving social value creation and economic performance?

By strictly following the case study paradigm, this paper collects longitudinal data spanning nearly 12 years regarding Guangzhou Pharmaceutical Holdings' efforts in boosting rural industrial revitalization from multiple channels. It finds that SOEs mainly face dual institutional logic conflicts between market logic and administrative logic, and between market logic and social logic during the process of assuming social responsibilities. By adopting isolation, compensatory, integrative, and boundary-breaking balance strategies, SOEs can effectively alleviate these conflicts, ultimately contributing to the goal of optimizing the rural industrial ecosystem.

This paper makes primary theoretical contributions that advance the institutional logics literature. First, by identifying the unique duality of institutional logic conflicts (market-administrative and market-social) in SOEs' rural revitalization efforts, this paper highlights the distinct CSR challenges faced by SOEs compared to private enterprises, thereby expanding theoretical understanding of institutional logic conflicts manifestations in SOEs. Second, this paper differentiates the institutional logic conflicts faced by SOEs during the fulfillment of social responsibilities, analyzes the complexity of the entities and the degree of divergence that SOEs encounter in different stages, and deepens the understanding of the embeddedness and practicality of institutional logic conflicts. Third, this paper finds that SOEs may adopt compensatory and boundary-breaking balance strategies. This can bridge the gap in research on how SOEs manage or balance different institutional logic conflicts, and thus deepen the understanding of the institutional complexity in which Chinese SOEs are situated.

Keywords: corporate social responsibility; institutional logics; state-owned enterprises; rural revitalization

JEL Classification: M10 M00 L22

〔责任编辑：崔志新〕