

“一带一路”倡议下中央企业履行社会责任研究

——基于战略性社会责任和反应性社会责任的视角

祝继高，王 谊，汤谷良

[摘要] 外部环境和内部价值链如何驱动中央企业履行社会责任？不同类型的社会责任之间存在怎样的关系？本文将“一带一路”倡议下的中央企业社会责任分为战略性和反应性两类，通过案例分析对前述问题进行探讨。本文发现：“一带一路”倡议下，中央企业跨国经营的外部特征表现为沿线国家法制环境相对薄弱、政治风险较高、高素质劳动力相对缺乏、制造业配套产业发展水平相对较弱，内部特征表现为企业通过“产业链一体化”延伸价值链。外部环境中的劳动力特征和配套产业特征驱动中央企业履行战略性社会责任；外部环境中的风险因素驱动中央企业履行反应性社会责任；内部价值链延伸对两种社会责任均有驱动作用。同时，外部环境特征可以通过促进企业内部价值链延伸，间接驱动企业履行战略性和反应性社会责任。中央企业的反应性社会责任对战略性社会责任也有促进作用。本文整合多个视角构建“一带一路”倡议下中央企业履行社会责任的理论框架，进一步厘清了内外部因素对战略性和反应性社会责任的作用机制。本文的研究为政府通过完善社会责任相关法律法规推进“一带一路”建设，以及中国企业在“一带一路”建设中更好地履行社会责任具有积极的启示意义。

[关键词] “一带一路”；中央企业；战略性社会责任；反应性社会责任

[中图分类号]F272 **[文献标识码]**A **[文章编号]**1006-480X(2019)09-0174-19

一、问题提出

党的十九大报告提出：“要以‘一带一路’建设为重点，坚持引进来和走出去并重，遵循共商共建共享原则，加强创新能力开放合作。”在共商共建共享基本原则的指导下，以“政策沟通、设施联通、贸易畅通、资金融通、民心相通”为主要内容的“一带一路”建设6年来取得了诸多成果。截至2019年3月底，中国已同125个国家和29个国际组织签署合作协议173份；2013—2018年，中国企业

[收稿日期] 2019-01-28

[基金项目] 国家自然科学基金面上项目“制度环境、商业银行会计信息质量与资源配置效率”(批准号71772037)；国家自然科学基金海外及港澳学者合作研究基金项目“董事责任险与独立董事履职研究”(批准号71628201)；北京市习近平新时代中国特色社会主义思想研究中心2018年度重大课题“推动形成全面开放新格局研究”(批准号18ZDL16)。

[作者简介] 祝继高，对外经济贸易大学国际商学院教授，对外经济贸易大学“一带一路”PPP发展研究中心研究员，博士生导师，管理学博士；王谊，对外经济贸易大学国际商学院博士研究生；汤谷良，对外经济贸易大学国际商学院教授，博士生导师，经济学博士。通讯作者：祝继高，电子邮箱：zhujigao@uibe.edu.cn。感谢第四批国家“万人计划”青年拔尖人才项目资助，感谢匿名审稿人和编辑部的修改意见和建议，当然文责自负。

已在沿线国家完成对外工程承包逾 4000 亿美元,对沿线国家直接投资逾 900 亿美元^①。截至 2018 年 6 月底,中国企业累计为沿线国家贡献税收 20 多亿元,创造就业岗位 24.4 万个^②。“一带一路”倡议提出于世界经济深度调整、各国发展不平衡的历史条件下,旨在推动开放、包容、普惠、平衡、共赢的经济全球化。自 2013 年以来,中央企业积极响应“一带一路”倡议,是“一带一路”建设的“排头兵”,中资企业对沿线国家项目投资和工程承包中有 70%以上由中央企业承担^③。“一带一路”倡议下,中央企业的海外经营和社会责任实践体现出如下特征:①外部环境方面,沿线国家法制环境相对薄弱、政治风险较高、高素质劳动力相对缺乏、制造业配套产业发展水平相对较弱。②“一带一路”倡议使中央企业更深入地参与全球价值链和区域价值链。中央企业纷纷提出“产业链一体化”,延伸内部价值链,向沿线国家输出资金、技术和管理经验。③中央企业将社会责任进一步嵌入海外经营管理活动,在沿线国家积极履行人力资源属地化管理、合规经营、环境保护、社区建设、互惠合作等多项社会责任。④中央企业通过履行社会责任一方面形成了独特的竞争优势,为企业创造了经济价值;另一方面带动沿线国家人民就业和当地企业发展,创造了显著的社会效益。

中央企业在“一带一路”倡议下的海外经营和社会责任实践表明,合理的社会责任决策有助于企业和社会共同发展。Porter and Kramer(2006)也指出,企业与社会间的相互依存正是企业进行社会责任决策的出发点和关键点。在此基础上,Porter and Kramer(2006)构造了企业社会责任的决策框架,并将社会责任分为战略性社会责任(Strategic Social Responsibility)和反应性社会责任(Responsive Social Responsibility)。反应性社会责任以“做良好企业公民、减轻企业活动对社会负面影响”为主要特征。反应性社会责任能有效回应利益相关者要求,降低企业经营面临的风险(戴天婧和汤谷良,2015)。相较于反应性社会责任,战略性社会责任更关注企业与社会利益的交叉点,更有利于企业在解决社会问题的同时获取竞争优势、实现可持续发展(Porter and Kramer,2006)。基于两种社会责任各自的特点,企业应该在理性分析内外部环境的基础上,对两者进行整合(戴天婧和汤谷良,2015)。这需要企业一方面厘清不同社会责任之间的关系(郑琴琴和陆亚东,2018);另一方面有效识别和分析驱动社会责任的各种因素及其作用机制(贾兴平和刘益,2014)。“一带一路”倡议下,中央企业的社会责任实践同时涵盖战略性和反应性社会责任。那么,中央企业的两类社会责任之间存在怎样的关系?“一带一路”倡议下中央企业海外经营的内外特征如何驱动其履行社会责任?

现有研究主要从经济激励、制度/合法性激励和利他主义三方面分析企业社会责任的驱动因素(贾兴平和刘益,2014)。其中,经济类因素主要基于资源基础观或社会责任的工具视角分析企业履行社会责任的动因。资源基础观认为,有价值、稀缺、难以模仿和难以替代的战略性资源构成了企业的竞争优势(Barney,1991)。因此,企业履行社会责任主要是因为其能形成包括声誉与品牌价值(程聪等,2019)、动态能力(Maxfield,2008)、关键人力资本(McWilliams and Siegel,2011)等在内的战略性资源,提升企业绩效。基于该观点,促使企业履行社会责任的因素主要包括竞争强度(贾兴平和刘益,2014)、市场化程度(Davies and Walters,2004)、跨国公司进入东道国的时长(Reimann et al.,2015),以及企业的冗余资源(Reimann et al.,2015)、政治资源(Lin et al.,2015)、产品性质(Siegel

① 数据来源:中国一带一路网 2019 年 4 月 22 日授权发布《共建“一带一路”倡议:进展、贡献与展望》(<https://www.yidaiyilu.gov.cn/zchj/qwfb/86697.htm>)。

② 数据来源:新华网 2018 年 8 月 28 日转载《人民日报》(海外版)新闻《“一带一路”五年贸易额超五万亿美元》(http://www.xinhuanet.com/world/2018-08/28/c_129941310.htm)。

③ 数据来源:根据美国企业研究所和传统基金会(American Enterprise Institute and Heritage Foundation)发布的中国对外投资追踪(China Global Investment Tracker)数据计算。

and Vitaliano, 2007)等。制度/合法性类驱动因素认为社会责任是一种制度压力下企业通过满足利益相关者期许而获得合法性的活动(贾兴平和刘益, 2014)。基于此, 现有研究探讨了制度环境(Bruyaka et al., 2013)、制度变迁(Matten and Moon, 2008; Zhao et al., 2014)、制度距离(Campbell et al., 2012)、利益相关者(Aguinis and Glavas, 2012), 以及制度与利益相关者之间的互动(Zhao et al., 2014)对社会责任水平的影响。利他主义类驱动因素则主要基于伦理视角, 探讨社会腐败和道德滑坡水平(郑琴琴和陆亚东, 2018), 以及组织(Bruyaka et al., 2013)和管理层道德动机(姜雨峰和田虹, 2015)对社会责任水平的影响。

总体而言, 现有文献对战略性和反应性社会责任的概念特征进行分析, 并对社会责任的驱动因素进行了较多探索。但是, 现有文献仍在以下方面难以完全解释“一带一路”倡议下中央企业的社会责任履行: ①现有文献没有深入探讨战略性和反应性社会责任之间的关系, 亦未区分两者的驱动要素和作用机制。这使得现有理论难以直接解释企业在具体条件下应如何将有限的资源在两种社会责任间进行分配。②现有研究大多基于单一理论视角探讨企业履行社会责任的动因, 缺乏整合多视角的理论框架来解释社会责任的影响因素和作用机制。一方面, 中央企业履行社会责任出于多种动因, 特定因素对社会责任的影响不能仅从某一方面解释; 另一方面, 中央企业社会责任的驱动因素之间存在互动, 对作用机制的分析需突破单一视角的局限。③“一带一路”背景下, 中央企业海外经营相对独特的内外部因素对社会责任的作用方向和机理在现有研究中较少涉及, 或与现有研究结论不一致。例如, “一带一路”沿线国家的劳动力特征、配套产业特征以及中央企业价值链延伸等因素对社会责任的影响机理, 现有文献缺乏专门探讨。现有研究大多发现薄弱的制度环境不利于企业履行社会责任(Reimann et al., 2015), 但中央企业在“一带一路”沿线国家法制环境欠完善的背景下依然积极践行社会责任, 这一现象有必要从新的角度来解释。

基于上述分析, 中央企业在“一带一路”倡议下的海外经营和社会责任实践为深化和完善社会责任相关的研究提供了丰富的素材。本文借鉴 Porter and Kramer(2006)的观点, 将企业社会责任分为战略性和反应性两种类型, 并构建由“要素识别—实施机制—价值创造”三部分组成的分析框架, 对中央企业在“一带一路”倡议下的社会责任实践进行案例分析。同时, 本文进一步对案例进行归纳, 从理论层面回答上文提出的两个研究问题。对上述问题的解答有利于为企业在不同条件下的社会责任决策提供理论依据, 对企业社会责任的驱动要素和作用机制进行深入探讨与补充, 并推动以中央企业为典型的中国企业更好地参与“一带一路”建设。

二、研究方法 with 案例企业简介

1. 研究方法 with 数据来源

本文采用多案例研究方法。案例研究对于从新的视角切入研究问题、研究新领域、寻找新思路能起到重要的启发作用(Eisenhardt, 1989)。基于案例数据, 通过对构念之间的关系进行归纳, 可以提炼理论框架, 进行理论建构(Eisenhardt, 1991)。相较于单案例研究, 多案例有助于在不同情境下对理论命题进行多重验证。本文的数据主要通过如下方式获得: ①通过对案例企业管理人员的访谈和研讨获取有关“一带一路”倡议下企业海外经营的一手资料。②通过对国务院国有资产监督管理委员会网站、案例企业网站、案例企业社会责任报告、权威媒体新闻报道、纪录片等公开资料^①进行查阅、收集和整理, 与一手资料相互印证, 并对一手资料进行补充。

^① 本文主要参考的公开资料详见《中国工业经济》网站(<http://www.ciejournal.org>)附件。

2. 案例企业简介

基于可研究性和代表性,本文选择中国交通建设股份有限公司(以下简称“中国交建”)、中国电力建设集团有限公司(以下简称“中国电建”)和中国长江三峡集团有限公司(以下简称“三峡集团”)三家中央企业作为研究对象。

(1)中国交建作为特大型基础设施综合服务提供商,其路桥设计与建设、港口设计与建设、海上石油钻井平台设计、集装箱起重机制造以及疏浚等业务规模全球第一;国际工程承包、高速公路投资以及民用船队规模居中国首位。中国交建积极落实“一带一路”倡议,截至2017年底,已累计在“一带一路”相关国家和地区修建桥梁152座、公路10320公里、机场10座,提供集装箱桥吊754台,已签约及在实施铁路2980公里^①。

(2)中国电建是2011年9月经国务院批准正式组建的综合性、特大型建设集团,其主营业务包含能源电力、基础设施、房地产、水资源与环境等多个领域,其中电力建设的业绩和能力居世界首位。截至2017年底,中国电建在“一带一路”沿线的57个国家共跟踪项目1499个,并在其中的42个国家当中设置了128个代表处或分支机构,正在执行工程项目350个,业务布局和覆盖区域与“一带一路”倡议高度契合^②。

(3)三峡集团围绕水资源、风能、太阳能等清洁能源的开发与利用开展业务,是全球最大的水电开发运营企业和中国最大的清洁能源集团。三峡集团积极服务国家“一带一路”倡议。截至2017年底,三峡集团海外业务共覆盖47个全球国家和地区,在建国际工程承包项目合同额105.70亿美元,在建国际投资和工程承包项目70余个^③。

三、案例分析与讨论

1. “一带一路”倡议下中央企业社会责任实施的要素识别

“一带一路”倡议以共商共建共享为基本原则,力求推动开放、普惠、平衡的经济全球化(金碚,2016),体现了在世界范围内补齐发展短板,解决各国发展不平衡问题的重要目标。“一带一路”沿线大多为中低收入国家,针对这些国家基础设施相对薄弱且制约其经济发展的现状,“一带一路”倡议提出以基础设施的互联互通作为重点和优先领域。案例企业积极响应“一带一路”倡议,分别提出了“海外优先”“国际优先”,将企业资源向海外业务倾斜,海外业务的开展区域也进一步向“一带一路”区域靠拢^④。企业的运营活动和价值创造离不开其所处的社会背景。根据Porter and Kramer(2006),企业要同时创造经济和社会价值、形成竞争优势,应首先全面审视自身与环境之间的关系。这种审视通常包括两个方面:①“由外而内”地审视——识别外部竞争环境的主要特征;②“由内而外”地审视——识别内部价值链的主要环节(Porter and Kramer,2006)。

(1)外部竞争环境。企业的外部竞争环境主要包括制度环境、生产要素、需求状况和相关产业(Porter and Kramer,2006)。制度环境方面,根据世界银行发布的全球治理指数,沿线国家2017年的平均法制水平为-0.19,低于世界平均水平^⑤,说明沿线国家法制水平普遍相对薄弱。中南半岛、南亚、中亚、西亚以及北非等政局更替频繁、宗教和种族冲突相对激烈、恐怖主义事件相对多发的区域

① 资料来源:中国交建网站(www.ccccltd.cn)和《中国交建“一带一路”社会责任报告》。

② 资料来源:中国电建网站(www.powerchina.cn)和《中国电建2017年社会责任报告》。

③ 资料来源:三峡集团网站(<http://www.ctg.com.cn>)和《三峡集团2017可持续发展报告》。

④ 案例企业对外投资和建造合同金额分年度统计详见《中国工业经济》网站(<http://www.ciejournal.org>)附件。

⑤ 法制水平(Rule of Law)指标是世界银行发布的六项全球治理指数(Worldwide Governance Indicator)中的一项,主要衡量一国的法律制度完善水平和执行程度,取值范围在-2.5—2.5,数值越高表示法制水平越完善。

在地缘上与“一带一路”沿线区域重合,表明中央企业在跨国经营过程中容易受到东道国政治风险的制约。生产要素方面,沿线国家总人口占全球60%以上,具有丰富的劳动力资源。但其平均高等院校入学率仅为39.86%,略高于中低收入国家平均水平32.14%,远低于中高收入国家平均水平52.07%^①,表明沿线国家高素质劳动力相对缺乏。需求状况方面,大多数沿线国家缺乏必要的基础设施,因此对中央企业投建的基础设施项目普遍有较高需求(谢丹阳和程坤,2017)。相关产业方面,部分沿线国家受限于地理位置和薄弱的基础设施水平,并未深入参与国际分工(孟祺,2016)。因此,沿线国家的工业化程度相对较低,大部分国家处于工业化初期和中期(黄群慧,2017)。根据制造业竞争力指数和显性比较优势指数,沿线国家的制造业整体竞争力和高技术制造业竞争力也大多处于比较劣势(王恕立和吴楚豪,2018)。

(2)内部价值链。三家案例企业在积极响应“一带一路”倡议的过程中,不约而同地提出了“产业链一体化”。中国交建执行董事、财务总监表示:“‘一带一路’(倡议)下,公司的战略目标就是完善中交的产业链,实现从传统工程承包到(项目)管理、服务等转变”。基于此,企业依托港口建设优势,将以港口为核心、建设产业园区作为“一带一路”建设中海外发展的战略重点。中国电建在“一带一路”倡议下着力推动重大项目投资开发、设计监理、施工建造、运营维护的“四位一体”,力求打通投资、融资、建设和运营整条产业链,带动电力行业整装“走出去”。三峡集团提出了由传统承包建设向“投建运一体”的投资型公司转型的要求,积极探索“以三峡为品牌,整合国内全产业链编队出海”的海外经营模式。“产业链一体化”延伸了案例企业在“一带一路”海外经营的价值链,使案例企业基本价值链中的增值活动由原先以低附加值的施工环节为主,拓展到附加值更高的投资、设计、运营管理等多个环节。

2. “一带一路”倡议下中央企业社会责任的实施机制

通过“由外而内”地审视企业与社会之间的关系,企业能够识别外部竞争环境中制约其经营活动、影响其竞争优势形成的要素,即“竞争环境主导型社会问题”;通过“由内而外”地审视企业与社会之间的关系,企业能够识别内部价值链活动对环境的影响,即“价值链主导型社会问题”(Porter and Kramer,2006)。通过承担相应的社会责任,企业能够对上述社会问题进行应对、改善或解决。下文将分别从两种社会问题出发,分析中央企业在“一带一路”倡议下的社会责任。

(1)竞争环境主导型社会问题与中央企业社会责任。如前所述,“一带一路”倡议下,外部环境中制约中央企业跨国经营的要素主要包括:①制度环境方面,沿线国家法制环境相对薄弱,政治风险较高;②生产要素方面,沿线国家高素质劳动力相对缺乏;③相关产业方面,沿线国家制造业及配套产业发展水平相对较弱。

基于沿线国家制度环境特征的社会责任。“一带一路”倡议下,面对陌生而复杂的制度环境,案例企业均首先强调合规经营。作为三峡集团“走出去”的重要载体和平台,中国水利电力对外有限公司海外合规经营体系的建立主要来源于与世界银行的合作。中国水利电力对外有限公司亚洲业务部高级业务经理表示:“公司和世界银行有很多业务交往,世界银行对合规的要求相当严苛,动不动出一个制裁,对企业还是挺有威慑力的。”基于此,中国水利电力对外有限公司在企业网站上发布《诚信合规宣言》,表达合规承诺和决心;编修了包括《员工管理条例》《纪念品管理办法》等在内的30余项合规制度;并将举报热线、举报信箱等合规监督渠道与纪检监察渠道合二为一。此外,企业不仅注重自身合规,还通过向利益相关方发放《合规尽职调查问卷》、同利益相关方签署《廉洁协议》等措施,确保利益相关方合规。中国电建的海外合规管理工作更加注重与境外专业机构的外部合

^① 根据世界银行数据库提供的2017年各国高等院校入学率数据计算。

作,以及对外派中方员工的内部培训和管理;在中国电建2014年修订和颁发的《国际业务合规经营指导意见》等制度的指导下,一方面,中国电建的海外分公司和项目部聘请当地知名法律顾问为经营管理提供法律咨询;另一方面,在项目进行过程中持续组织员工学习当地法律,要求员工熟知并严格遵守与项目有关的协议条款。中国交建的海外合规经营体系同样处在中央企业前列。除了受到被世界银行制裁事件^①的驱动以外,中国交建海外合规经营体系的建立和完善还受到了“一带一路”沿线国家政治风险的影响。中国交建承建的斯里兰卡科伦坡港口城项目在建设过程中就经历了斯里兰卡政府换届所导致的停工审查(详见表1)。由于中国交建严格实施全过程的合规管控,始终坚持履行斯里兰卡国会的各项审批程序,项目最终得以较快恢复到停工之前的建设水平。具体而言,中国交建通过制定《海外业务员工合规行为准则》,从“坚持诚实守信、维护公平竞争、防止贿赂腐败、回避利益冲突、保守商业秘密”五方面对员工的海外业务行为提出总体要求;通过在各海外分公司设立和总会计师平级的“首席合规官”以及专门负责合规监管的职能部门,实现对海外合规经营工作的针对性管理;通过聘请普华永道等专业机构制定具体到业务的全套合规细则,实施海外项目全流程监管的制度预警,保障项目从立项到退出全程依照当地法规推进。

表1 斯里兰卡科伦坡港口城开工—停工—复工过程

时间	事件
2014年9月	中国国家主席习近平和时任斯里兰卡总统马欣达·拉贾帕克萨共同见证科伦坡港口城项目开工。
2015年1月	斯里兰卡反对党共同候选人迈特力帕拉·西里塞纳在大选中击败了前总统马欣达·拉贾帕克萨。
2015年3月	斯里兰卡政府以收到对前任政府在包括港口城在内的一些项目上涉嫌规避当地法律、回避有关环境要求的指控为由,叫停科伦坡港口城的施工,并展开对项目的一系列审查。
2016年4月	斯里兰卡宣布港口城项目存在的问题已经完全排除,批准恢复施工。

资料来源:根据访谈资料整理。

基于沿线国家生产要素特征的社会责任。“一带一路”沿线国家虽然具备丰富且成本低廉的劳动力资源,但是其劳动力素质普遍有待提高。这在一定程度上制约了沿线国家的劳动力直接成为中央企业跨国经营过程中的战略性资源。因此,案例企业在“一带一路”建设中均注重对人力资源的属地化管理。一方面,三家案例企业在海外经营中均坚持优先招录当地员工,海外员工本地化率总体呈增加趋势(见表2)。另一方面,三家案例企业分别采取多种方式促进属地化人才培养。案例企业在海外项目建设过程中采用“传帮带”的方式,由中国员工向当地员工零距离传授经验技巧,将当地员工培养成能从事有较高技术要求工作的产业工人。中国交建致力于成为东道国的人才培养基地,除每年投入资金(见表3)对本地员工进行多元化培训外,还通过助力东道国高校发展和专业建设,以及资助当地学生赴华留学等方式培养高层次人才;中国电建注重从本地员工中培养师资力量,其海外分公司选派当地优秀员工到中国培训基地学习,再将这些员工组成讲师团队,返回东道国培训其他员工;三峡集团投入50万欧元在葡萄牙里斯本大学等高校设立教育奖学金,助力当地人才培养。此外,案例企业尊重当地文化,积极促进海外文化融合。其中,中国交建通过制定《境外企业文化建设实施意见》等制度,提升跨文化管理能力,推进多元文化融合。在派驻国内员工进入海外市场前,企业组织专门团队针对各国宗教信仰、文化习俗进行调研分析,并以此为基础对“走出去”的员工进行培训。各分公司和项目部也结合当地特定的文化背景制定了具体的内部规范。中国电建和三

^① 此处参考的报道详见《中国工业经济》网站(<http://www.ciejournal.org>)附件。

峡集团的文化融合举措主要包括为当地员工、居民的宗教和文化交流活动提供场所、资金等支持。例如,中国电建在赞比亚准许员工穿戴有宗教意义的服饰,并通过在项目内设立祷告室等措施为当地员工提供宗教礼拜场所;三峡集团组织本地和中方员工共同庆祝当地和中国的重大节日,并在葡萄牙投入 50 万欧元资助中国和葡萄牙的文化交流活动。

表 2 中国交建和中国电建海外员工本地化率 单位:%

年份	2011	2012	2013	2014	2015	2016
中国交建	25.20	27.10	31.70	47.50	52.20	53.70
中国电建			60.40	57.90	61.60	62.00

资料来源:根据《中国交建社会责任报告》(2014,2015,2016)、《中国电建社会责任报告》(2015,2016)整理。

表 3 中国交建海外人才属地化管理绩效

指标	2015	2016	2017
员工培训投入(万元)	1189.75	1173.81	1544.16
员工培训人数(人)	63751	93360	82515
平均员工培训投入(元)	186.6245	125.7294	187.1369
员工培训覆盖率(%)	100	100	100

资料来源:根据《中国交建“一带一路”社会责任报告》整理。

基于沿线国家配套产业特征的社会责任。受距离、成本等限制,企业不可能将与基础设施投资、建设和运营有关的全部配套产业都转移到沿线国家。因此,沿线国家配套产业的发展水平会制约企业跨国经营的效率。基于此,案例企业与当地企业开展互惠合作,带动当地企业共同发展。其中,中国交建主要在财务工作和原材料采购方面与当地企业合作。中国交建对于海外业务通常根据中国和当地会计准则要求采用“两套账”进行财务处理。在当地业务相对简单的情况下,中国交建往往将当地账外包给本地会计师事务所。在不违背资质和质量要求的前提下,中国交建也优先向本地供应商采购原材料,2011—2016 年本地采购率逐年提升(见表 4)。中国电建与当地企业的合作内容更加丰富,也更加重视当地中小企业发展。除原材料的本地优先采购外,中国电建老挝分公司与当地交通运输、包装、建材等行业的企业广泛合作;中国电建印尼分公司在加蒂格德大坝建设中聘用当地施工队,并在生活后勤、餐饮运输等方面与当地中小企业合作。在选择合作伙伴的过程中,中国电建和三峡集团不仅注重企业资质及其提供产品、服务的质量,还将当地企业的社会责任理念与实践纳入考察标准,并积极向当地企业提供资金扶持和技术援助。

表 4 中国交建本地采购率 单位:%

年份	2011	2012	2013	2014	2015	2016
本地采购率	38.60	42.70	45.50	46.10	47.60	47.70

资料来源:根据《中国交建社会责任报告》(2014,2015,2016)整理。

(2) 价值链主导型社会问题与中央企业社会责任。实施“产业链一体化”、拓展价值链,是“一带一路”倡议下中央企业最突出的价值链特征。案例企业充分关注项目投资、建设、运营等主要价值链环节中企业活动对社会的影响,并通过社会责任行动消除企业对社会环境的负面影响、解决社会问题、提升社会福利。

投资环节的社会责任。实施“产业链一体化”之前,案例企业在海外业务中一般扮演“承包商”的角色,主要通过土建施工等方式“走出去”。此时,基础设施项目通常由东道国政府负责投融资。在东道国政府偿债能力有限、信用水平不足的情况下,这些项目融资通常以当地较为丰富的自然资源作

为担保。即便如此,上述模式在提高了东道国政府债务的同时也可能使金融机构面临较高的信用风险。尤其是不少沿线国家政府本身承担了较高的债务压力,“一带一路”倡议下延续原有的基础设施投资模式将进一步加剧东道国政府的外债负担与金融机构的信用风险。随着案例企业跨国经营的价值链延伸到投资环节,企业或者其控股的子公司、项目公司可以负责项目的投融资。在此过程中,企业可以综合运用多种融资工具,并且当融资主体为子公司或项目公司时,用集团公司强大的信用评级为融资提供担保。“一带一路”倡议下,中国交建投建的牙买加 H2K 高速公路南北线项目、斯里兰卡科伦坡港口城项目、埃塞俄比亚 Arerti 工业园项目,中国电建投建的老挝南欧江梯级水电站项目,三峡集团投建的老挝南立 1—2 水电站项目、南椰 2 水电站和巴基斯坦卡洛特水电站项目均采用了由案例企业控股的项目公司负责融资的模式。通过对基础设施项目的自主投资,案例企业与东道国政府在基础设施项目开发方面形成了“政府提供开发权,企业提供资金”的新互惠合作模式,能够有效减轻沿线国家政府的外债负担与金融机构的信用风险。

建设环节的社会责任。基础设施项目的建设环节通常又包括勘察设计、拆迁准备、施工、设备安装等具体环节。一方面,大型基础设施项目在拆迁准备、施工和设备安装等环节均可能给东道国的生态环境带来不利影响。案例企业从项目的设计环节就充分考虑东道国的自然环境特征,并在后续建设中注重对当地生态环境的保护。例如,由中国交建承建和运营的蒙内铁路途经肯尼亚最大的野生动物保护区,为了在施工中和建成后不影响动物迁徙,中国交建与当地动物保护组织合作,研究动物迁徙的路径,设置多处涵洞、桥梁、通道供动物通行。中国电建在投建巴基斯坦卡西姆港燃煤电站的过程中,采用国际环保标准对电站进行设计,并在施工中大量采用烟气脱硫、海水淡化等环保技术。三峡集团坚持开发清洁能源,在海外项目的全过程融入环境保护和资源节约等原则,在其投建的巴基斯坦卡洛特水电项目中设立专门的环保投资基金,并用先进的环保设备处理生产污水。另一方面,大型基础设施项目通常规模较大,建设时间较长,在拆迁、施工等建设环节会产生移民等社会问题。案例企业积极参与社区建设,妥善解决移民安置问题,造福当地居民。例如,中国电建在其投建的老挝南欧江梯级水电站项目中设计并援建数十个移民新村,惠及超过 10000 多名当地民众。这些移民新村不仅提供了新住所,还包含了配套的道路、寺庙、学校、卫生院等设施。类似地,三峡集团在几内亚苏阿皮蒂水电站项目中也为当地居民援建了移民新村以及清真寺和交易市场等设施。三峡集团中国水利电力对外有限公司亚洲业务部高级业务经理表示:“公司在项目建设和运营过程中注重造福当地人民,为项目所在地提升道路等级、修筑桥梁、解决用水等都是常有的事。”中国交建在建设埃塞俄比亚 Arerti 工业园区的过程中,充分发挥道路建设方面的优势,在园区周边建设接驳铁路和公路;在巴基斯坦瓜达尔港的建设中,根据当地群众识字率低的情况,为当地援建小学;在肯尼亚等经济发展相对落后的国家和地区,施工队完成施工后通常将工人居住的营房留给周边居民。此外,作为劳动密集和资源密集型项目,基础设施建设也对当地劳动力市场和当地企业具有重大影响。案例企业分别通过属地化的人力资源管理和与当地企业广泛开展互惠合作对上述问题进行应对。

运营环节的社会责任。“产业链一体化”将案例企业的价值链延伸到基础设施项目的运营管理和维护环节。在该环节,企业通常按投资阶段或项目建设期初约定的费率,通过使用者直接付费或者东道国政府付费等方式收回投资本金与利息、建设支出、运营费用。基础设施项目的运营期通常持续数年甚至数十年,在此期间,企业的运营管理活动将持续对当地生态环境、周边居民、劳动力和企业产生影响。从社会责任的角度,案例企业将继续实践互惠合作、生态环境保护、社区建设、属地化人力资源管理等活动。特别地,案例企业通常需要按照合同约定在运营期间完成对基础设施运营管理技术的转移,帮助东道国完善相关产业体系。因此,案例企业在运营环节会扩大对当地劳动力

的技术培训范围和与当地企业的合作范围，并深化对属地化人力资源管理和互惠合作两项社会责任的实践。

综上所述，“一带一路”倡议下，案例企业主要通过合规经营应对竞争环境主导型社会问题，通过生态环境保护和社区建设应对价值链主导型社会问题。而案例企业通过属地化人力资源管理和互惠合作，既应对了竞争环境主导型社会问题也应对了价值链主导型社会问题。本文归纳案例企业在“一带一路”建设中面临的社会问题，践行的主要社会责任，以及具体措施如下表5所示。

3. “一带一路”倡议下中央企业创造的经济价值和社会价值

案例企业基于其在“一带一路”倡议下面临的竞争环境主导型和价值链主导型社会问题，主要践行了合规经营、属地化人力资源管理、互惠合作、生态环境保护和社区建设五种社会责任。①案例企业进行合规经营，有利于降低其在海外经营过程中由法律、政治、违约等风险造成的经济损失，保证后续经济价值的创造。②通过践行属地化人力资源管理，案例企业为项目所在国创造和提供了大

表5 “一带一路”倡议下案例企业面临的社会问题及其社会责任实践

		中国交建	中国电建	三峡集团
竞争环境主导型社会问题	合规经营	(1)制定《海外业务员工合规行为准则》； (2)海外分公司设首席合规官和具体负责部门； (3)聘请专门机构做整套的合规细则，全面建立海外合规风险管控体系。	(1)颁发《国际业务合规经营指导意见》等国际业务管控制度； (2)与当地法律机构合作； (3)对员工进行当地法律培训。	(1)发布《诚信合规宣言》； (2)编修合规制度提交世界银行审核； (3)整合合规管理和纪检监察工作； (4)对利益相关方进行合规审查和管理。
	属地化人力资源管理	(1)优先录用当地员工； (2)对当地员工进行多元化培训，助力当地高校专业建设，选派当地学生赴华留学； (3)调研和学习当地文化。	(1)优先招录当地员工； (2)培训当地员工，将当地优秀员工培养成为培训师力量； (3)尊重当地员工宗教信仰，为当地员工提供宗教设施。	(1)优先雇佣当地员工； (2)培训当地员工，在当地高校设立奖学金，助力当地人才培养； (3)组织不同背景的员工共同庆祝重大节日，赞助文化交流活动。
竞争环境和价值链主导型社会问题	互惠合作	(1)优先从当地采购原材料； (2)在财务工作方面与当地企业合作； (3)负责项目投融资，减轻东道国政府债务压力与金融机构信用风险； (4)向东道国转移项目运营管理技术，帮助东道国完善相关产业体系。	(1)优先向当地供应商采购原材料； (2)与当地中小企业广泛合作； (3)注重合作方社会责任理念与实践； (4)向当地企业提供资金和技术扶持； (5)通过基础设施项目投融资减轻东道国债务压力，降低金融机构信用风险； (6)向东道国转移项目运营管理技术，帮助东道国建立完善相关产业体系。	(1)优先从当地采购原材料； (2)注重合作方社会责任理念与实践； (3)向当地企业提供资金和技术扶持； (4)通过基础设施项目投融资减轻东道国债务压力，降低金融机构信用风险； (5)向东道国转移项目运营管理技术，帮助东道国建立完善相关产业体系。
价值链主导型社会问题	生态环境保护	与当地环保组织合作，预判项目建设对当地野生动物迁徙的影响，并通过涵洞、桥梁等予以规避。	(1)项目设计和施工过程中采用国际环保标准； (2)项目建设过程中采用先进环保技术。	(1)在项目全过程融入环境保护原则； (2)设立环境保护基金； (3)采用先进设备进行污染治理。
	社区建设	(1)在项目周边建设配套设施； (2)为项目所在地援建小学； (3)在发展相对落后地区，将员工营房留给当地居民。	(1)妥善安置移民，援建移民新村； (2)尊重当地宗教习惯，为当地配备寺庙、学校、卫生所等设施。	(1)妥善安置移民，援建移民新村； (2)为项目所在地提升道路等级、修筑桥梁、解决用水，进行力所能及的基础设施条件改善。

量就业岗位(见表6),有效缓解当地就业问题,提高当地劳动力的技术水平,创造了显著的社会价值。与此同时,如中国交建执行董事、财务总监所言,“随着国内生活水平的提高,相较于聘用当地员工,向海外派驻中国员工的用工成本更高”。因此,属地化人力资源管理还有利于降低人力资源成本,促进案例企业创造经济价值。③案例企业与当地政府、当地企业、金融机构等利益相关者广泛开展互惠合作,一方面,有利于减轻当地政府债务负担,扶持和带动当地企业发展,完善当地相关产业体系,创造社会价值;另一方面,企业在此过程中转变了对国际项目的参与方式,可以更充分地发挥自身优势,在降低原材料与配套服务成本的同时,带动集团内更多下属企业从更多价值链环节赚取收益,创造经济价值。④案例企业践行生态环境保护,采用高标准的环保技术,有效弥补了对东道国生态环境的破坏;案例企业积极参与社区建设,在解决当地移民安置问题的同时,改善了当地社区的配套设施。这两种社会责任实践均能直接创造显著的社会价值。

表6 案例企业投资/承建部分项目(预计)创造就业情况 单位:个

项目名称	投资/承建单位	(预计)共创造就业岗位
斯里兰卡科伦坡港口城	中国交建	83000
巴基斯坦卡西姆港燃煤电站	中国电建	70000
埃塞俄比亚工业园	中国交建	50000
老挝南欧江梯级水电站	中国电建	13600
津巴布韦卡里巴水电站	中国电建	3000
乌干达伊辛巴水电站	三峡集团	2712
几内亚苏阿皮蒂水利枢纽项目	三峡集团	2140

资料来源:根据《中国交建“一带一路”社会责任报告》《中国电建老挝可持续发展报告》《中国电建2016年社会责任报告》《三峡集团可持续发展报告》(2016,2017)整理。

四、理论思考与启示

1. 外部竞争环境与中央企业社会责任

通过分析外部竞争环境和内部价值链特征并有针对性地践行社会责任,企业可以解决相应的社会问题并创造价值。Porter and Kramer(2006)将社会责任分为战略性社会责任和反应性社会责任两类。归纳上述案例可以发现,“一带一路”倡议下,中央企业海外经营外部竞争环境中的不同因素,能分别驱动其履行战略性和反应性社会责任。

根据Porter and Kramer(2006)的观点,战略性社会责任关注社会利益和企业利益的交叉点,通过嵌入企业价值链活动的社会责任创造经济和社会共享价值,形成企业独特的竞争优势。基于此,战略性社会责任通常被视作企业对社会责任战略性运用(眭文娟等,2012)。这既要求企业根据外部竞争环境和自身资源综合选择社会责任(眭文娟等,2012),也强调了与外部环境高度契合是战略性社会责任得以形成企业竞争优势的重要条件(程聪等,2019)。因此,外部竞争环境中那些与企业竞争优势密切相关的特征可以驱动企业履行战略性社会责任。“一带一路”沿线国家的劳动力特征和配套产业特征分别驱动案例企业履行属地化人力资源管理和互惠合作的社会责任,而这两项社会责任在中央企业参与“一带一路”建设的情境下,均符合Porter and Kramer(2006)对战略性社会责任的定义:①“一带一路”沿线国家相对较低的劳动力素质、薄弱的制造业基础、较低的基础设施水平严重制约其经济社会发展。而对于从事劳动密集型基础设施项目开发的中央企业来说,低廉的劳动力与原材料成本、较高的劳动生产率,以及较高的基础设施投资、建设和管理能力正是其竞争优势的主要来源。这说明,属地化人力资源管理和互惠合作是“一带一路”倡议下东道国社会利益和

案例企业利益的契合点。②“一带一路”倡议下,案例企业通过上述两项社会责任均实现了经济和社会共享价值的创造。③以案例企业为代表的中央企业确实在上述两项社会责任方面表现较好,具有竞争优势:一方面,根据《中国企业全球化报告 2016》(王辉耀和苗绿,2016),中国交建和中国电建的员工国际化水平在中资跨国企业当中处于前列。另一方面,案例企业基于外部环境和“产业链一体化”构建的互惠合作模式获得了“一带一路”建设中的多个“第一”。例如,中国交建承建和运营的蒙内铁路是海外第一个全部采用中国技术标准和管理标准设计施工的全产业链铁路项目;三峡集团投建的南立 1—2 水电站是中资企业在老挝投资和进入商业运营的第一个水电站项目;中国电建投建的老挝南欧江梯级水电站是中资公司第一次在海外获得整条河流流域开发权的项目,该项目的“产业链一体化”模式曾在“2016 能源年会暨第二届能源发展与创新论坛”上获得“2016 年度海外能源项目创新奖”。这表明,中央企业在“一带一路”倡议下率先对多方共赢的互惠合作模式进行了探索。

反应性社会责任是那些做良好企业公民以回应利益相关者关切,或者减轻企业价值链活动对社会利益损害的社会责任 (Porter and Kramer, 2006)。反应性社会责任具有典型的风险应对特征 (戴天婧和汤谷良, 2015)。企业通过反应性社会责任对现有或潜在利益相关者的压力做出有效回应,能降低利益相关者制裁所导致的风险。因此,外部竞争环境中的风险因素可以驱动企业履行反应性社会责任。“一带一路”沿线国家大多具有较高的政治风险,导致这些国家通常存在更频繁的政权更迭和更多的政府干涉 (李友田等, 2013)。在中国交建斯里兰卡科伦坡港口城的案例中,政府换届后,新一届政府以企业可能违反当地法律规定为由对项目进行停工审查。如果企业没有从项目之初就严格践行合规经营,将很可能被勒令永久停工,造成重大损失。因此,中央企业的合规经营是一种政治风险驱动下企业回应现任或继任政府等利益相关者压力、做良好企业公民的反应性社会责任行为。“一带一路”倡议下,中央企业通过履行合规经营这种反应性社会责任,一方面,树立了遵纪守法、廉洁透明的良好形象,有利于在东道国利益相关者中获得认知合法性;另一方面,有利于通过遵守当地法规取得法律地位,获得法律合法性,有效应对外部竞争环境中的政治风险。

基于上述分析,本文提出:

命题 1:“一带一路”倡议下,中央企业海外经营外部竞争环境中的生产要素特征和配套产业特征能够驱动中央企业履行战略性社会责任;外部竞争环境中的风险因素能够驱动中央企业履行反应性社会责任。

2. 内部价值链延伸与中央企业社会责任

企业的社会责任活动不仅受到外部环境影响,还受到内部因素的驱动 (眭文娟等, 2012)。随着“一带一路”建设的推进,作为“排头兵”的中央企业有机会向全球价值链高端环节转型升级。在此背景下,以案例企业为代表的中央企业普遍提出“产业链一体化”的战略转型,在海外经营的过程中延伸自身的价值链。随着价值链的延伸,中央企业对社会责任的认知不断完善,对社会责任行动的重视程度也不断提升。例如,中国交建金融管理部总经理表示:“‘一带一路’建设中,企业应该站在所在国的立场考虑……在我看来,‘一带一路’中的‘民心相通’主要就是通过看得见、有长期影响的基础设施联通来实现的。”中国电建总会计师表示:“‘一带一路’倡议下,我们更加注重推进本土化经营,强调履行社会责任,建立良好的企业形象。”三峡集团中国水利电力对外有限公司亚洲业务部高级业务经理表示:“我所理解的社会责任不仅仅是慈善捐款,它更意味着在环境、社会和集团利益之间做出负责任的选择。”这表明,中央企业内部价值链的延伸也是驱动其承担社会责任的重要因素。

延伸内部价值链是中央企业在“一带一路”倡议下海外经营体现出的新特征,现有文献较少探讨其对企业履行社会责任的作用机理,更未区分其对战略性和反应性两种社会责任在影响程度上

的差异。理论上,价值链延伸对企业社会责任的影响可以从两方面进行解释。基于资源基础观,战略性社会责任可以被视为是企业的一种潜在能力和资源(Wernerfelt,1984),而这种能力会受到企业在东道国经历的正向影响(Reimann et al.,2015)。企业进入东道国的时间较短,在东道国的经历较少时,由于其对当地社会环境缺乏必要的知识,相较于当地企业通常处于劣势。此时企业在进行战略设计时,通常将内部资源优先分配于能够强化其核心业务的方面(Munilla and Miles,2005),在社会责任方面则只保证符合当地法律规范等基本水平(Gaur and Lu,2007)。随着在东道国经历的积累,企业将逐渐了解当地社会环境,获取更多在当地经营必要的知识和能力(Delios and Beamish,2001),进而有能力和精力更多地在当地履行战略性社会责任(Reimann et al.,2015)。企业价值链的延伸将延长企业在东道国经营的时间、增加企业在东道国的经历,因此能提升企业履行战略性社会责任的能力。

基于利益相关者理论和合法性视角,企业社会责任又可以被视作是企业满足利益相关者期望以获取合法性的重要途径(Suchman,1995)。即利益相关者需求和压力会促使企业履行社会责任(Yang and Rivers,2009)。企业价值链的延伸可能扩大利益相关者的范围,使企业在更长的时间内与更多的利益相关者互动,导致企业面临的来自利益相关者的需求和压力加大。这将进一步驱动企业履行社会责任。这种社会责任既包括战略性社会责任,也包括反应性社会责任。例如,“一带一路”倡议下,随着价值链延伸到投资环节,案例企业改变其参与国际业务的方式,由工程承包转变为项目投资。这改变了中央企业与东道国政府、金融机构等利益相关者之间的关系,以及中央企业与利益相关者之间的互惠合作方式。这说明价值链延伸驱动了中央企业履行互惠合作的战略性社会责任。随着价值链延伸到运营环节,中央企业需要雇佣更多的当地员工,并且需要在建设和运营环节对当地员工进行培训以实现技术转移。这说明价值链延伸驱动了中央企业履行属地化人力资源管理的战略性社会责任。同时,价值链延伸使得企业面临来自当地社区和自然环境等利益相关者更大的压力,驱动了企业履行社区建设和生态环境保护两项社会责任。这两项社会责任一方面能有效减少企业价值链活动对外部环境的负面影响,另一方面表现出了“良好企业公民”的特点,属于中央企业“一带一路”倡议下的反应性社会责任。

在有限的资源条件下,要求企业平等地对待所有利益相关者的需求是不现实的。在面临多种利益相关者的需求和压力时,企业通常优先回应那些对其更重要的利益相关者(Chandler and Werther,2014)。企业的利益相关者可以分为内部的组织利益相关者、与企业存在密切经济关系的经济利益相关者、属于企业运营社会环境成员的社会利益相关者三类,并且其优先级排序通常是组织利益相关者、经济利益相关者、社会利益相关者(Chandler and Werther,2014)。案例中,内部价值链延伸驱动的战略性社会责任主要涉及雇员、当地企业、金融机构、当地政府等组织和经济利益相关者;反应性社会责任则主要涉及社区和环境等社会利益相关者。因此,相较于反应性社会责任,价值链延伸可能更多地驱动企业履行战略性社会责任。

结合案例和上述理论分析,本文提出:

命题2:“一带一路”倡议下,中央企业内部价值链的延伸能够驱动中央企业履行战略性社会责任和反应性社会责任,并且对战略性社会责任的驱动程度更大。

3. 外部竞争环境、内部价值链延伸与中央企业社会责任

上文整合资源基础观、利益相关者理论、合法性等不同视角,分析了“一带一路”倡议下中央企业海外经营独特的内外部因素对其履行战略性和反应性社会责任的影响。但是,上述分析尚未考虑内外部因素间的互动。前已述及,“产业链一体化”是中央企业在“一带一路”背景下提出的新战略,

价值链延伸是中央企业在“一带一路”建设中展现出的新特征。因此,中央企业价值链的延伸必然受到沿线国家外部竞争环境的影响。对内外部驱动因素间的关系进行分析,有助于进一步厘清各种因素对社会责任的作用机制。

“一带一路”倡议下,外部竞争环境对案例企业价值链延伸的影响可以从两方面分析。一方面,根据交易成本相关理论(Williamson,1985),市场和企业是两种存在替代关系的资源配置方式,企业的边界是对两种方式的成本收益进行权衡的结果。当企业与上下游参与方缔结和履行长期契约的难度较大时,契约当事人采取“敲竹杠”等机会主义行为的倾向增加(Goldberg,1976),企业通过市场进行资源配置的交易费用大幅提升。这将导致企业更倾向于实施纵向一体化以降低交易费用、缓解“敲竹杠”问题(杨蕙馨等,2007)。法制环境是影响企业与上下游参与方缔结和履行契约的重要因素(卢闯等,2013)。当法制环境相对薄弱时,契约的履行难以得到有效监督,违约行为难以被有效制裁。这增加了市场交易的不确定性(李青原和唐建新,2010),并且这种不确定性导致的市场交易费用的增加往往高于企业内部组织成本的提升(Coles and Hesterly,1998)。因此,法制环境不完善时,企业将更有动机实施一体化(卢闯等,2013)。“一带一路”倡议下,沿线国家法制环境相对薄弱,这可能促进企业纵向延伸价值链、实施“产业链一体化”。另一方面,根据价值链的相关理论,比较优势对于价值链各个环节在不同国家或地区间的分配有重要影响(Kogut,1985)。实施共建“一带一路”倡议的过程中,沿线国家充足的劳动力禀赋与中国逐渐丧失的人口红利使得沿线国家在劳动力成本方面更具比较优势,导致中国难以继续徘徊在全球价值链底端(孟祺,2016)。这给企业突破低附加值的生产制造环节,将自身价值链向上下游延伸施加了压力。而沿线国家工业基础相对薄弱、对基础设施需求广泛,以及制造业发展水平相对较低,又使得沿线国家在制造业,尤其是高技术制造业方面居于相对劣势,与中国存在较高的互补性(王恕立和吴楚豪,2018)。这在客观上为企业在“一带一路”倡议下探索价值链的拓展提供了条件。因此,“一带一路”倡议下,中央企业跨国经营的外部竞争环境对于其内部价值链的延伸具有正向影响。而本文的前述分析又表明了,中央企业内部价值链的延伸能够驱动其履行战略性和反应性社会责任。

基于上述分析和命题1、命题2,本文提出:

命题3:“一带一路”倡议下,中央企业跨国经营的外部竞争环境能够通过驱动中央企业内部价值链的延伸,进一步驱动中央企业履行战略性社会责任和反应性社会责任。

4. 中央企业在“一带一路”倡议下的反应性社会责任与战略性社会责任

要对反应性和战略性社会责任进行有效地选择与配置,除了对二者的驱动因素和作用机理进行探索和区分外,还应该了解两者之间的关系。Porter and Kramer(2006)从概念特征出发对反应性和战略性社会责任进行辨析,但并未直接探讨两者的关系。他们认为,反应性社会责任对利益相关者的需求进行回应,是企业社会责任的基本要求;战略性社会责任更进一步,能使企业从众多竞争对手中脱颖而出,是企业竞争优势的重要来源。因此,基于概念特征,反应性社会责任与战略性社会责任之间隐含着递进关系。但是,企业需要通过社会责任回应多方利益相关者压力、应对多种风险(戴天婧和汤谷良,2015),而这些社会责任只有少部分能同时创造社会价值并形成竞争优势(Porter and Kramer,2006)。这表明,一方面,反应性社会责任对企业有一定的必要性。另一方面,反应性和战略性社会责任往往共存于企业中,两者不是非此即彼的。在上述前提下,两者之间的关系有必要进一步明确。本文的案例表明,企业的反应性社会责任对于其战略性社会责任的履行具有一定的促进作用。

前已述及,风险应对是反应性社会责任的典型特征。企业通过履行反应性社会责任降低其社会

环境中的风险,能够在一定程度上避免经济损失、保障经济价值。根据石军伟等(2009),经济价值是企业创造社会价值的基础。因此,反应性社会责任能够为企业履行战略性社会责任提供保障。例如,中国交建通过履行合规经营的反应性社会责任使其投资斯里兰卡科伦坡港口城项目免于永久停工。一方面,保障了企业基于“产业链一体化”的互惠合作模式得以顺利实施;另一方面,保障了企业能够在项目中继续雇佣和培训当地员工、拉动就业。除降低风险外,反应性社会责任还能通过回应利益相关者关切形成良好的企业声誉(Godfrey et al.,2009)。企业声誉又可以进一步为企业履行战略性社会责任创造良好的舆论环境(程聪等,2019)。正如中国电建海外投资公司副总经理、总会计师所言:“我们在海外对当地居民的社会责任使得他们(当地居民)非常欢迎我们中国企业在那(当地)建造、运营(电站),有利于改变我们传统的(工程承包)模式”。由表7可知,2013年,案例企业对“一带一路”沿线国家尚无任何直接投资。随着“一带一路”倡议的持续推进,2014—2017年尽管案例企业对沿线国家的投资总额低于建造合同总额,但投资总额相较于建造合同总额呈现更加快速的上升趋势。说明案例企业这种“投建运”一体的合作模式确实受到沿线国家的认可,得以成功复制。

表7 案例企业在“一带一路”沿线国家的投资总额、建造合同总额及变动情况

	2013	2014	2015	2016	2017
投资总额(亿美元)	0.0000	5.5270	17.6730	29.6050	17.7740
较上年变动比例(%)			219.7576	67.5154	-39.9628
建造合同总额(亿美元)	35.4400	131.1400	199.0000	240.5000	157.2350
较上年变动比例(%)		270.0339	51.7462	20.8543	-34.6216

资料来源:根据中国对外投资追踪(China Global Investment Tracker)数据库整理。

基于上述分析与讨论,本文提出:

命题4:“一带一路”倡议下,中央企业的反应性社会责任能够促进其战略性社会责任的顺利实施。

综合以上案例分析和理论思考,本文构建了中央企业在“一带一路”倡议下履行社会责任,持续推进“一带一路”倡议的理论框架(见图1):中央企业在国家“一带一路”顶层设计和共商共建共享原则的推动下进行跨国经营,分别从外部竞争环境和内部价值链审视企业与社会之间的关系。其中,中央企业跨国经营的竞争环境特征主要包括沿线国家法制环境相对薄弱、政治风险较高、高素质劳动力相对缺乏、制造业相关及配套产业发展水平相对较弱等。而企业实施“产业链一体化”转型、延伸价值链构成了中央企业在“一带一路”倡议下的主要内部价值链特征。上述内外部特征分别驱动了中央企业在“一带一路”倡议下履行合规经营、生态环境保护、社区建设等反应性社会责任,以及互惠合作、属地化人力资源管理

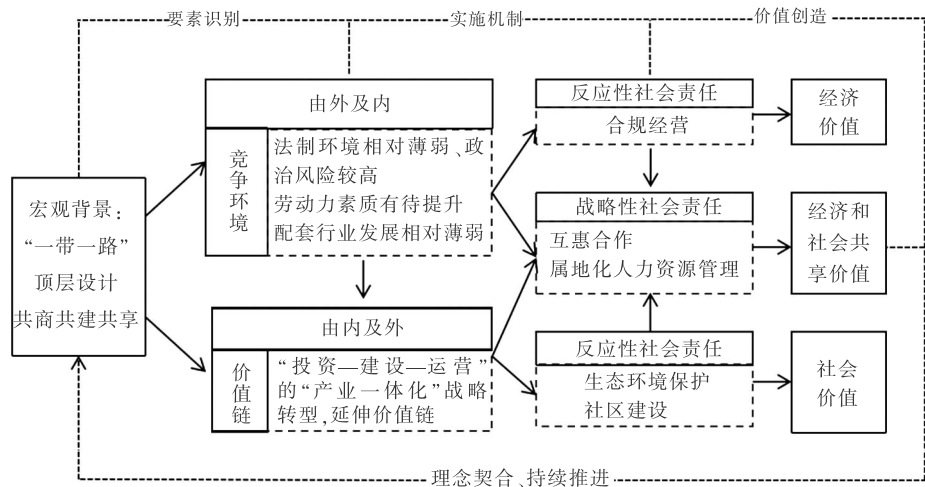


图1 “一带一路”倡议下中央企业履行社会责任的理论框架

等战略性社会责任。中央企业跨国经营的外部竞争环境还能够通过驱动企业内部价值链延伸,进一步驱动企业履行战略性社会责任和反应性社会责任。中央企业的反应性社会责任对于其战略性社会责任的实施也具有促进作用。“一带一路”倡议下,中央企业在互惠合作的过程中摒弃了零和博弈的竞争思维,通过沟通与协商力求寻找各方利益的最佳结合点,实现整体利益的最大化;在属地化人力资源管理的过程中对员工平等以待,充分包容国际员工不同的文化和宗教背景。上述两项战略性社会责任在为企业创造经济效益的同时,带动沿线国家共同发展,创造了显著的社会价值(Porter and Kramer, 2006)。这也正与“一带一路”倡议的基本原则共商共建共享所倡导的平等相待、开放包容、合作共赢,让世界各国共同搭乘中国发展的快车等理念高度契合。因此,中央企业通过履行互惠合作和属地化人力资源管理两项战略性社会责任,不仅可持续地创造了经济和社会共享价值,而且持续推动了“一带一路”倡议实施。

五、研究结论

本文运用多案例研究方法,分析“一带一路”倡议下,中央企业履行社会责任的驱动要素、实施机制和经济后果,并重点对内外部因素驱动中央企业履行社会责任的作用机制和中央企业战略性与反应性社会责任之间的关系进行理论探讨。研究发现,“一带一路”倡议下,中央企业在海外经营过程中主要履行了合规经营、互惠合作、属地化人力资源管理、生态环境保护、社区建设五种社会责任。其中,属地化人力资源管理和互惠合作是中央企业在“一带一路”建设中的战略性社会责任。合规经营、生态环境保护、社区建设等其他社会责任在“一带一路”倡议下则属于反应性社会责任。“一带一路”倡议下,中央企业跨国经营的外部环境和内部价值链特征分别直接驱动了中央企业的社会责任履行。外部环境特征还通过驱动企业价值链延伸间接驱动了中央企业社会责任。中央企业的反应性社会责任有利于其战略性社会责任的顺利实施。“一带一路”倡议下,中央企业的战略性社会责任契合共商共建共享原则,有助于“一带一路”倡议顺利推进。

1. 理论贡献

本文的理论贡献主要体现在以下方面:①基于 Porter and Kramer(2006)对社会责任的分类,本文分析了内外部因素对反应性和战略性社会责任的不同影响,并探讨了反应性和战略性社会责任之间的关系。本文提出,外部环境中的风险因素能够驱动反应性社会责任,生产要素特征和配套产业特征能够驱动战略性社会责任;内部价值链延伸对战略性社会责任的影响程度比对反应性社会责任的影响程度更大。本文还提出,“一带一路”倡议下中央企业的反应性社会责任对于其战略性社会责任的顺利实施具有促进作用。本文拓展了 Porter and Kramer(2006)对战略性和反应性社会责任的分析。本文的研究在一定程度上弥补了现有研究较少探讨反应性社会责任和战略性社会责任之间关系的不足,并为企业在不同条件下进行社会责任决策提供了理论依据。②本文整合多个理论视角分析社会责任的内外部影响因素及其作用机制,构建了“一带一路”倡议下中央企业履行社会责任的理论框架。一方面,本文在分析特定因素对社会责任的影响时,从资源基础观、利益相关者等不同理论展开,同时考虑了企业履行社会责任的经济动因和合法性动因。另一方面,本文整合内外部视角探讨了企业社会责任外部和内部影响因素间的互动。本文提出,中央企业海外经营的外部竞争环境会通过促进价值链延伸驱动其履行社会责任。本文的分析和结论突破了现有研究大多基于单一视角探讨社会责任动因的局限,进一步厘清了内外部影响因素对企业社会责任的作用机制。③本文基于“一带一路”倡议,分析“一带一路”沿线国家劳动力特征、配套产业特征、企业价值链延伸等相对独特的内外部因素如何作用于社会责任。此外,本文还从政治风险的角度,解释了为何中央企业在“一

带一路”沿线国家法制环境相对薄弱的情况下,仍然积极履行合规经营等反应性社会责任。本文的研究丰富了社会责任驱动因素相关的文献,从价值链延伸等方面为现有研究提供了新的视角。

2. 实践和政策启示

(1)政府部门和相关机构应进一步完善关于企业社会责任的法律制度和配套措施。“一带一路”倡议对参与企业在“一带一路”沿线国家承担社会责任提出了更高的要求。当前关于社会责任的规定大多以原则性的指导意见为主,且主要针对中央企业或者国有企业,有待于从以下方面进行完善:①在《公司法》等法律当中进一步明确企业社会责任的各类承担主体,并将散落在不同法律法规、政策文件中有关企业社会责任的规定进行梳理与整合。对不同主体所应承担的社会责任的类型和范围进行界定,使不同社会责任承担主体对于法律法规所禁止的、所要求必须履行的,以及所提倡的行为有清晰的认知。提升企业社会责任相关规定的强制力和可操作性,增扩有关规定的管辖范畴。②建立和健全有关企业社会责任的信息公开,强化企业社会责任信息披露制度。目前关于企业披露社会责任报告的规定主要是鼓励企业自愿披露,随着“一带一路”倡议的持续推进,应尽快建立强制性的企业社会责任报告定期披露制度。在参考国际标准化组织《社会责任指标指南(ISO 26000)》、全球报告倡议组织《可持续发展报告指南(G4)》等国际标准的基础上,结合企业社会责任实践的新变化和新要求,不断更新和完善《中国企业社会责任报告指南》,并将该指南推广成为中国企业披露社会责任报告的权威标准。除要求企业定期披露社会责任报告外,还应鼓励参与“一带一路”建设的企业披露“一带一路”专题社会责任报告、国别社会责任报告等海外社会责任报告。企业社会责任信息公开机制的建立一方面有利于社会责任的外部监管和内部自律;另一方面有利于对企业的社会责任行为进行宣传,形成良性循环,优化企业经营环境。③建立和完善企业社会责任的评价和监督机制,与信息公开机制形成良性互动。在《中国企业社会责任报告指南》的基础上构建权威的企业社会责任报告评价体系,推动开展企业社会责任报告评价工作,完善有关企业社会责任履行的奖惩制度。

(2)参与“一带一路”建设的中资企业应进一步提升海外社会责任管理水平。实施共建“一带一路”倡议的中资企业应该从以下方面提升海外社会责任水平:①转变观念,增强社会责任意识。企业的观念需要从两方面进行转变:一方面,企业的发展促进社会的繁荣,社会繁荣可以为企业发展提供更好的环境。另一方面,经济价值是企业创造社会价值的基础,社会价值是企业实现可持续发展的重要支撑。因此,社会责任不只是企业在不违背自身利润最大化前提下的选择性责任,而是企业培育竞争优势、创造经济与社会共享价值的重要途径。只有观念发生转变,实践层面企业才能从被动执行社会责任向自觉自主地履行社会责任转变。②将社会责任与企业战略深度结合。社会责任不仅限于满足法律法规要求、为消除经营活动对自然环境的负面影响而采取的环保行动,以及脱离经营活动的捐赠行为。能够为企业和社会同时创造价值的社会责任位于企业和社会利益的结合点,与企业的价值链活动密不可分,并且能为企业战略的执行提供支持。这要求企业在制定海外发展规划时,同时“由内而外”和“由外而内”地审视自身与外部环境之间的关系,充分考虑各方利益。企业应识别和主动履行有助于创造共享价值的社会责任行为,并通过价值链延伸等战略转型进一步捕捉兼具双重价值创造的机会,使社会责任真正成为企业发展的价值所在。③情境化地、动态地履行社会责任。企业的资源是有限的,不可能解决所有的社会问题,也并非所有的社会责任行为在任何情况下都能为企业创造经济和社会共享价值。能够为一些企业创造显著价值的社会责任行为,对于另一些企业未必会带来同样的效果。因此,当企业自身的价值链特征和所处的竞争环境特征发生明显变化时,企业履行社会责任的内容和企业创造价值的方式也要相应地进行调整。在此过程中,企业

应该充分考虑战略性社会责任和反应性社会责任之间的区别与联系,对两者进行有效地组合。例如,当企业面临较高的外部环境风险时,有必要通过反应性社会责任应对风险,减少外部风险可能造成的经济损失,为企业顺利履行战略性社会责任提供保障。与此同时,企业也应该意识到,尽管反应性社会责任能够为企业价值创造提供一定的保障或声誉基础,但是只有战略性社会责任才有机会直接创造经济和社会共享价值,为社会和企业同时带来长期的好处。因此,企业最终仍应将更多的资源分配于那些具有战略意义的社会责任行为中,而不是止步于做良好企业公民或对外部的压力和风险进行回应。

3. 研究局限和未来研究展望

本文的研究仍然具有以下局限:①案例企业在“一带一路”倡议下的社会责任涉及企业众多海外分支机构和海外项目。受到距离、成本、时间等各种条件的限制,作者团队难以访谈到直接在海外项目中负责社会责任的一线员工,以及案例企业海外项目中的直接利益相关者。这使得本文通过访谈收集到的关于案例企业社会责任实践的资料相对有限。因此,本文在行文中主要采用例证的方式对案例进行解析。尽管本文尽可能通过其他二手数据对访谈资料进行了补充和印证,但本文的分析方法仍不免存在一定的主观性。②如何对企业创造的价值,尤其是社会价值进行精确量化,仍然是困扰理论与实践的难题(石军伟等,2009)。本文对于中央企业创造的社会和经济价值更多局限于定性的描述或者个别数据的展示,缺乏成体系的数据衡量。③受获取数据的限制,本文仅归纳和对比了中央企业在“一带一路”倡议下履行合规经营、互惠合作、属地化人力资源管理、生态环境保护和社区建设五种社会责任。中央企业在参与“一带一路”建设的过程中还可能还存在其他社会责任举措,这也为后续研究提供了空间。

〔参考文献〕

- [1]程聪,池仁勇,张伟. 企业推动 SCSR 项目实施机制研究[J]. 科研管理, 2019,(1):139-150.
- [2]戴天婧,汤谷良. 企业社会责任与管理会计创新[J]. 经济与管理研究, 2015,(8):139-144.
- [3]黄群慧. 中国工业化进程及其对全球化的影响[J]. 中国工业经济, 2017,(6):26-30.
- [4]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.
- [5]姜雨峰,田虹. 利益相关者需求有助于企业开展社会责任战略吗?——一项三维交互研究[J]. 财经论丛, 2015,(4):81-88.
- [6]金碚. 论经济全球化 3.0 时代——兼论“一带一路”的互通观念[J]. 中国工业经济, 2016,(1):5-20.
- [7]李青原,唐建新. 企业纵向一体化的决定因素与生产效率——来自我国制造业企业的经验证据[J]. 南开管理评论, 2010,(3):60-69.
- [8]李友田,李润国,翟玉胜. 中国能源型企业海外投资的非经济风险问题研究[J]. 管理世界, 2013,(5):1-11.
- [9]卢闯,张伟华,崔程皓. 市场环境、产权性质与企业纵向一体化程度[J]. 会计研究, 2013,(7):50-55.
- [10]孟祺. 基于“一带一路”的制造业全球价值链构建[J]. 财经科学, 2016,(2):72-81.
- [11]石军伟,胡立君,付海艳. 企业社会责任、社会资本与组织竞争优势:一个战略互动视角——基于中国转型期经验的实证研究[J]. 中国工业经济, 2009,(11):87-98.
- [12]眭文娟,谭劲松,张慧玉. 企业社会责任行为中的战略管理视角理论综述[J]. 管理学报, 2012,(3):345-355.
- [13]王辉耀,苗绿. 企业国际化蓝皮书:中国企业全球化报告(2016)[M]. 北京:社会科学文献出版社, 2016.
- [14]王恕立,吴楚豪. “一带一路”倡议下中国的国际分工地位——基于价值链视角的投入产出分析[J]. 财经研究, 2018,(8):18-30.
- [15]谢丹阳,程坤. 包容性全球化探析[J]. 中国工业经济, 2017,(6):13-19.
- [16]杨蕙馨,纪玉俊,吕萍. 产业链纵向关系与分工制度安排的选择及整合[J]. 中国工业经济, 2007,(9):14-22.
- [17]郑琴琴,陆亚东. “随波逐流”还是“战略选择”:企业社会责任的响应机制研究[J]. 南开管理评论, 2018,(4):

- 169–181.
- [18]Aguinis, H., and A. Glavas. What We Know and Don't Know about Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda[J]. *Journal of Management*, 2012,38(4):932–968.
- [19]Barney, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage[J]. *Journal of Management*, 1991,17(1): 99–120.
- [20]Bruyaka, O., H. K. Zeitzmann, I. Chalamon, R. E. Wokutch. and P. Thakur. Strategic Corporate Social Responsibility and Orphan Drug Development: Insights from the U.S. and the EU Biopharmaceutical Industry[J]. *Journal of Business Ethics*, 2013,177(1):45–65.
- [21]Campbell, J., L. Eden, and S. R. Miller. Multinationals and Corporate Social Responsibility in Host Countries: Does Distance Matter [J]. *Journal of International Business Studies*, 2012,43(1):84–106.
- [22]Chandler, D., and W. B. Werther. Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders, Globalization, and Sustainable Value Creation[M]. California: SAGE Publications, 2014.
- [23]Coles, J. W., and W. S. Hesterly. The Impact of Firm-Specific Assets and the Interaction of Uncertainty: An Examination of Make or Buy Decisions in Public and Private Hospitals [J]. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 1998,36(3):383–409.
- [24]Davies, H., and P. Walters. Emergent Patterns of Strategy, Environment and Performance in a Transition Economy[J]. *Strategic Management Journal*, 2004,25(4):347–364.
- [25]Delios, A., and P. W. Beamish. Survival and Profitability: The Roles of Experience and Intangible Assets in Foreign Subsidiary Performance[J]. *Academy of Management Journal*, 2001,44(5):1028–1038.
- [26]Eisenhardt, K. M. Building Theories from Case Study Research[J]. *Academy of Management Review*, 1989, 14(4):532–550.
- [27]Eisenhardt, K. M. Better Stories and Better Constructs: The Case for Rigor and Comparative Logic[J]. *Academy of Management Review*, 1991,16(3):620–627.
- [28]Gaur, A. S., and J. W. Lu. Ownership Strategies and Survival of Foreign Subsidiaries: Impacts of Institutional Distance and Experience[J]. *Journal of Management*, 2007,33(1):84–110.
- [29]Godfrey, P. C., C. B. Merrill, and J. M. Hansen. The Relationship between Corporate Social Responsibility and Shareholder Value: An Empirical Test of the Risk Management Hypothesis[J]. *Strategic Management Journal*, 2009,30(4):425–445.
- [30]Goldberg, V. P. Regulation and Administered Contracts[J]. *The Bell Journal of Economics*, 1976,7(2):426–448.
- [31]Kogut, B. Designing Global Strategies: Comparative and Competitive Value-Added Chains[J]. *Sloan Management Review*, 1985,26(4):15–28.
- [32]Lin, K. J., J. Tan, L. Zhao, and K. Karim. In the Name of Charity: Political Connections and Strategic Corporate Social Responsibility in a Transition Economy[J]. *Journal of Corporate Finance*, 2015,(32):327–346.
- [33]Matten, D., and J. Moon. “Implicit” and “Explicit” CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility[J]. *Academy of Management Review*, 2008,33(2):404–424.
- [34]Maxfield, S. Reconciling Corporate Citizenship and Competitive Strategy: Insights from Economic Theory[J]. *Journal of Business Ethics*, 2008,80(2):367–377.
- [35]McWilliams, A., and D. S. Siegel. Creating and Capturing Value: Strategic Corporate Social Responsibility, Resource-Based Theory, and Sustainable Competitive Advantage[J]. *Journal of Management*, 2011,37(5):1480–1495.
- [36]Munilla, L., and M. P. Miles. The Corporate Social Responsibility Continuum as a Component of Stakeholder Theory[J]. *Business and Society Review*, 2005,110(4):371–387.
- [37]Porter, M. E., and M. R. Kramer. Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility[J]. *Harvard Business Review*, 2006,84(12):78–92.

- [38]Reimann, F., J. Rauer, and L. Kaufmann. MNE Subsidiaries' Strategic Commitment to CSR in Emerging Economies: The Role of Administrative Distance, Subsidiary Size, and Experience in the Host Country[J]. *Journal of Business Ethics*, 2015,132(4):845–857.
- [39]Siegel, D. S., and D. F. Vitaliano. An Empirical Analysis of the Strategic Use of Corporate Social Responsibility[J]. *Journal of Economics and Management Strategy*, 2007,16(3):773–792.
- [40]Suchman, M. Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches[J]. *Academy of Management Review*, 1995,20(3):571–610.
- [41]Wernerfelt, B. A Resource-Based View of the Firm[J]. *Strategic Management Journal*, 1984,5(2):171–180.
- [42]Williamson, O. E. *The Economic Institutions of Capitalism*[M]. New York: Free Press, 1985.
- [43]Yang, X. and C. Rivers. Antecedents of CSR Practices in MNCs' Subsidiaries: A Stakeholder and Institutional Perspective[J]. *Journal of Business Ethics*, 2009,86(2S):155–169.
- [44]Zhao, M., J. Tan, and S. H. Park. From Voids to Sophistication: Institutional Environment and MNC CSR Crisis in Emerging Markets[J]. *Journal of Business Ethics*, 2014,122(4):655–674.

An Analysis of Corporate Social Responsibility of Central Enterprises under the “One Belt One Road” Initiative: A Case Study from the Perspective of Strategic and Responsive Social Responsibility

ZHU Ji-gao, WANG Yi, TANG Gu-liang

(Business School, University of International Business and Economics, Beijing 100029, China)

Abstract: How external environment and internal value chain drive central enterprises to implement social responsibility? What is the relationship between different types of social responsibilities? This paper categorizes social responsibilities performed by central enterprises under the “One Belt One Road” (“OBOR” for short) initiative into strategic and responsive ones, and discusses the above two questions through a case study. This paper gets the following findings. Under the “OBOR” initiative, the external environment under which central enterprises operate has characteristics of relatively weak legal environment, high political risks, lack of high-competent labor and relatively weak development of supporting industries. And internally, central enterprises implement “Industrial Chain Integration” to extend their value chain. Labor and supporting industry characteristics in the external environment drive central enterprises to conduct strategic social responsibilities. Risk factors in the external environment drive central enterprises to conduct responsive social responsibilities. Internal value chain extension drives central enterprises to conduct both responsive and strategic social responsibilities. Moreover, external factors would drive both types of social responsibilities indirectly through driving the extension of internal value chain. Responsive social responsibilities of central enterprises could also facilitate the implementation of strategic social responsibilities. This paper integrates multiple perspectives to establish a theoretical framework to explain central enterprises' social responsibilities under the “OBOR” initiative, and further clarifies the mechanism through which internal and external factors affect strategic and responsive social responsibilities. This paper also has positive implications for the government to better promote the “OBOR” initiative through improving social responsibility related laws, and for Chinese enterprises to better perform social responsibilities under the “OBOR” initiative.

Key Words: One Belt One Road; central enterprises; strategic social responsibility; responsive social responsibility

JEL Classification: M14 F23 L32

[责任编辑:许明]