

企业战略慈善视角下的多主体价值共创机制研究 ——以九阳食育工坊为例

齐培辰

浙江工商大学, 浙江 杭州 310018

DOI:10.61369/SE.2026030005

摘 要 : 在国家治理现代化与共同富裕背景下, 企业参与社会治理正向战略慈善与创造共享价值范式演进。然而, 现有基于西方平等契约语境的价值共创理论, 难以解释中国强政策驱动下政企社互动中因权力势差导致企业沦为被动附庸的边缘化困境。本文以九阳食育工坊为典型案例, 采用探索性单案例研究方法, 深度剖析了企业在复杂制度场域中主导多主体价值共创的内在机制。研究发现, 宏观政策冲击与公共需求释放构成了跨界协同的初始动因; 企业通过核心商业能力的跨界平移与降维赋能, 构筑了价值共创的网络底座; 其独创的“二局合一”机制, 将政府的政策履职刚需、基层的办学痛点与企业的战略转型精准兼容, 成功破解了权力势差困境。最终, 企业在满足行政合法性的同时隐性确立了生态主导权, 实现了公共治理效能提升与企业竞争壁垒反哺的双向转化。本文创新性地构建了生态型战略慈善价值共创模型, 拓展了创造共享价值理论的本土化适用边界, 为中国企业践行高质量战略慈善提供了理论指引。

关 键 词 : 战略慈善; 价值共创; 跨界协同

Research on Multi-agent Value Co-creation Mechanism from the Perspective of Corporate Strategic Philanthropy —A Case Study of Joyoung Food Education Workshop

Qi Peichen

Zhejiang Gongshang University, Hangzhou, Zhejiang 310018

Abstract : Under the background of national governance modernization and common prosperity, corporate participation in social governance is evolving towards strategic philanthropy and creating shared value paradigms. However, existing value co-creation theories based on the Western context of equal contracts struggle to explain the marginalization dilemma where enterprises become passive appendages due to power asymmetry in the government-enterprise-society interaction driven by strong policies in China. Taking the Joyoung Food Education Workshop as a typical case, this paper adopts an exploratory single-case research method to deeply analyze the internal mechanism of enterprises leading multi-agent value co-creation in a complex institutional field. The study finds that macroeconomic policy shocks and the release of public demand constitute the initial motivation for cross-boundary collaboration. Through the cross-boundary transfer and capability empowerment of core commercial competence, enterprises construct the network foundation of value co-creation. Its original dual-situation integration mechanism precisely harmonizes the government's rigid demand for policy performance, the grassroots' pain points in school management, and the enterprise's strategic transformation, successfully solving the power asymmetry dilemma. Ultimately, while meeting administrative legitimacy, the enterprise implicitly establishes ecological dominance, achieving a bidirectional transformation of enhancing public governance effectiveness and feeding back corporate competitive barriers. This paper innovatively constructs an ecological strategic philanthropy value co-creation model, expands the localized application boundary of the creating shared value theory, and provides theoretical guidance for Chinese enterprises to practice high-quality strategic philanthropy.

Keywords : strategic philanthropy; value co-creation; cross-boundary collaboration

引言

随着国家治理现代化的深入，企业履行社会责任的方式正向创造共享价值范式演进^[1]。面对复杂的公共议题，跨界多主体网络协同与价值共创已成为企业践行高质量战略慈善的核心路径^[2]。

然而，经典价值共创理论发轫于西方平等契约语境，难以解释中国强政策驱动且政府主导的制度场域。在非平等的政企社互动中存在天然的权力势差，企业极易沦为被动的资金赞助方，若被行政力量边缘化，便丧失了通过战略慈善获取竞争优势的本质属性。

基于此理论缺口，本文提出核心问题：在权力不对称的制度场域中，企业如何跨越被动出资的从属地位？依靠何种机制在迎合政策的同时主导构建多主体共创生态，并将公共价值转化为竞争壁垒？本文以九阳食育工坊为单案例进行探索性研究，聚焦宏观制度变迁与企业核心商业能力，剖析多主体战略兼容的中介机制及双向转化结果，为中国企业践行战略慈善提供理论指引。

一、文献回顾与理论分析框架

企业社会责任的理论演进深刻反映了商业文明与社会伦理的互动历程。早期战略慈善理论主张企业应将公益事业与核心商业战略相嵌合以获取竞争优势^[3]。创造共享价值理论进一步强调，企业应通过重新构想产品与市场、定义价值链生产力等方式，在解决社会问题的同时创造经济价值。但面对复杂社会结构性难题，该理论中企业单一主体单向输出资源的线性逻辑已显局限，学界遂引入发轫于营销学服务主导逻辑的价值共创理论。该理论认为价值由多利益相关者通过深度互动、资源整合与制度安排共同创造^[4]，将其引入战略慈善领域，意味着企业公益是政企社等多元主体基于自身资源禀赋，在跨界网络中共同编排和联合生产公共价值的过程。但西方平权语境下的理论直接套用于中国情境存在显著张力。

为解释上述权力势差，需引入组织社会学中的制度逻辑理论。中国慈善事业与公共教育治理场域具有鲜明政府主导特征，行政逻辑、市场逻辑与社会逻辑交织，且行政逻辑占据绝对主导^[5]。企业参与跨界协同面临严峻结构性冲突：一方面，基于资源依赖理论，企业需顺应强势行政逻辑以获取政治庇护、资源准入与合法性^[6]；另一方面，企业需遵循市场逻辑，谋求战略慈善对自身商业竞争优势的反哺。寻找既能获取政治合法性又能保持商业战略独立性、跨越权力势差的共创路径，是亟待破解的理论谜题。

基于上述文献回顾与理论缺口，本文摒弃传统创造共享价值模型中企业单向输出思维，融合制度逻辑的合法性诉求与价值共创理论的资源整合机制，构建了强政策驱动下的生态型战略慈善价值共创模型。该模型包含四个核心递进模块：前因层为宏观制度变迁，作为战略慈善触发器，政策冲击释放公共需求并赋予协同合法性；调节与中介场域为供需要素解构，构成价值共创资源基础，包含需求端社会网络痛点与供给端企业核心商业能力降维；核心机制层为“二局合一”的战略兼容，企业借此寻找多重制度逻辑的兼容点，破解势差并确立生态主导权；产出结果层为跨界生态协同转化，实现公共治理效能提升与商业竞争壁垒反哺的双向成果，系统揭示了弱勢网络节点通过机制创新主导跨界生态的演化规律。

二、研究设计与案例概况

本研究采取探索性单案例研究方法，该方法在回答机制性问题、剖析复杂社会现象动态演进过程方面具有天然优势，能够深

描政企校多元网络的博弈与互动，捕捉宏观制度变迁与微观主体行动的互动逻辑。案例选择遵循理论抽样原则^[7]，选取九阳食育工坊作为案例对象，核心基于其战略慈善领域的典型性、先进性与过程完整性。九阳公益历程映射了中国民企履责的时代变迁，在新课标出台的政策冲击下，该项目展现了企业如何跨越从属地位，主导构建集空间设计、硬件配置、课程研发、师资赋能于一体的四维生态体系，为提炼创新性理论机制提供了绝佳素材。

为确保证据信度，本研究采用多方数据收集策略，通过三角互证克服单一数据来源的主观性，数据涵盖项目萌芽、转型与全面推广阶段。一手数据来源于对九阳公益基金会核心决策者、一线执行人员、合作教育局官员、受助学校校长及教师的深度访谈与参与式观察；二手数据系统收集了基金会财务审计报告、标准操作程序手册、内部复盘纪要、高校干预效果分析报告及宏观政策文本。数据分析遵循“数据还原—概念提取—模式匹配”逻辑，例如从新课标出台、烹饪列为必修等经验证据中，提炼出外部政策冲击主题，归纳出前因层面的宏观制度变迁维度；从基层缺乏教案、明火触碰治理红线等证据中，抽象出需求端痛点，形成严密证据链条并与理论模型匹配。

九阳公益呈现显著战略迭代特征：1994–2004年企业初创期，公益以传统利他主义的资金与物资捐赠为主^[8]；2004–2014年成长摸索期，设立实体项目九阳公益厨房，解决乡村学子基本就餐需求；2014年至今迈入战略确定期，面对青少年营养失衡等深层健康隐患^[9]，设立专业基金会并孵化食育工坊，标志着向系统干预的战略慈善高级阶段转型。评估战略慈善需考察资源配置持续性与组织保障效能^[10]，数据显示，尽管面临家电行业盈利压力，基金会2024年总收入1500万元，支出1536万余元，核心项目建设运营成本占总支出94%以上，行政费用控制在6%以内，印证了其作为企业长期战略资产的定位。

食育以健康饮食为基础，以食物认知与制作为载体传递综合素质教育，其推进亟需全社会协同整合。随着最新版义务教育劳动教育课程标准印发，劳动教育成为现实，九阳洞察政策催生的供需鸿沟，迅速完成向劳动教育综合解决方案提供商的战略转换。

三、多主体价值共创的机制剖析

根据生态型战略慈善价值共创模型，企业在强政策驱动下跨越权力势差构建跨界生态的过程，可解构为宏观驱动、场域匹

配、机制融合与价值转化四个逻辑链条。

宏观制度变迁与政策冲击构成多主体价值共创的初始触发器。新课标的正式印发将烹饪与营养列为中小学必修内容，引发教育界政策冲击并产生双重效应：一方面释放了海量且存在供给真空的公共需求，传统教育体系在综合素质教育转型中，软硬件配套严重滞后，学校亟需成体系解决方案；另一方面赋予跨界协同极高的制度合法性与紧迫性，国家政策的刚性要求促使地方教育行政部门与基层学校主动打破体制壁垒，寻求外部社会资本介入，为企业嵌入公共教育治理网络打开了政策窗口。

对供需两端结构性要素的精准解构构成跨界协同的中介场域。跨界合作中存在三大需整合且充满张力的价值网：一是受益人网络中，基层学校面临资源与执行双重困境，明火操作与食品安全隐患触碰校园治理红线，引发一线教师避责心理；二是合作方网络中，地方政府谋求治理效能显性化与规避舆论安全风险诉求；三是捐赠人网络中，企业打破传统消耗型公益、寻求战略转型以避免沦为被动提款机的诉求。面对痛点交集，九阳实施核心能力降维，提供不可替代的异质性资源：硬件层面，将小家电制造的安全性 with 精准温控技术，定制为无明火智能辅教家电并配套企业级售后维保体系，扫除学校避责障碍；网络层面，联合专业出版机构编写权威教材，携手顶尖高校开展量化效果评估，将民间公益升华为具备学术权威的政策执行样板，消除地方政府合作顾虑。

“二局合一”的运作逻辑是企业跨越权力势差的核心枢纽机制，本质是跨越多重制度逻辑的战略兼容机制——第一局是政府与学校在考核重压下的履职破局点，第二局是企业战略转型中的商业生态破局点，企业通过顶层设计将两局完美重合。其一，锚定有政府助推且具特色办学意愿的公办小学作为破局节点，确保示范效应；其二，将公益转化为协助学校落实烹任教学硬性要求的刚需工具，顺理成章嵌入体制；其三，设定兼顾学生体验与政府显性绩效的多维评估基准；其四，通过引入实证评估与省级统编教材，在赋能教育治理中隐性确立垂直领域标准定义权，推动企业从外部捐赠方转变为地方教育治理倚重的核心合伙人。

多利益相关者价值共创最终触发跨界生态的价值双向转化。“二局合一”机制的运转，实现了公共价值与商业价值的转化闭环。社

会公共价值层面，项目打破碎片化点状资助，通过长期师资赋能、学术跟踪与教材联合发行，为食育领域奠定基石、建立行业规范、培育基础设施，实现公共治理效能结构性提升。企业商业战略层面，实现无形资产累积与隐性壁垒反哺：受教学生在实操中实现底层技术认知与九阳品牌长期绑定；企业深度介入公共服务，在家长心智中完成从商业品牌向教育伙伴的信任跃迁，积攒道德资本；基于公益建立的校园信任网络与设备操作偏好，降低了主营业务下沉交易成本，转化为竞争对手难以攻破的隐形市场准入壁垒。

四、结论与启示

本文立足战略慈善理论脉络，融合价值共创与制度逻辑视角，剖析了企业在强政策驱动、权力不对称的制度场域中，通过机制设计实现多主体深度协同的路径。研究表明，宏观政策冲击与公共需求释放是跨界生态协同的初始动因；企业核心商业能力的跨界平移与降维赋能，是价值共创网络底座的终极壁垒；“二局合一”机制是企业跨越权力势差、主导价值共创的核心枢纽。企业通过将地方政府履职刚需与自身商业转型战略兼容，打破单向依附关系，在满足行政合法性的同时隐性确立生态主导权，实现社会与商业价值的双向卓越转化。

本研究的理论贡献体现在两个维度：一是拓展了创造共享价值理论的生态化维度与本土化适用边界，证实最高级的战略慈善是重构社会公共服务的基础设施与底层生态；二是修正并丰富了价值共创理论在强政策驱动场域的运行机制，弥补了现有文献解释弱势企业如何避免被行政管道化的理论盲区。

对向高质量战略慈善转型的中国企业，实践启示如下：必须强化政策嗅觉，将自身战略与国家治理蓝图深度绑定；树立产品经理思维，用标准化系统解决方案精准解决公共治理痛点；坚守生态赋能的长期主义，通过介入知识生产与行业标准制定，完成社会道德资本向商业竞争护城河的转化。未来研究可采用多案例比较分析方法，选取不同行业标杆企业交叉验证，进一步检验并丰富本研究构建的理论模型。

参考文献

- [1] Porter ME, Kramer MR. Creating shared value [J]. Harvard Business Review, 2011, 89(1/2): 62-77.
- [2] Saia DH, Schwartz MS. Strategic philanthropy and creating shared value: A new framework [J]. Business and Society Review, 2022, 127(1): 25-45.
- [3] Porter ME, Kramer MR. The competitive advantage of corporate philanthropy [J]. Harvard Business Review, 2002, 80(12): 56-68.
- [4] Vargo SL, Lusch RF. Service-dominant logic: continuing the evolution [J]. Journal of the Academy of Marketing Science, 2008, 36(1): 1-10.
- [5] 吴宏洛. 制度逻辑视角下的中国慈善事业演进与治理 [J]. 社会学研究, 2016, 31(3): 102-120.
- [6] 张敏, 马黎珺, 张胜. 企事业单位的慈善捐赠是一种“政治献金”吗?——来自我国上市公司的经验证据 [J]. 经济研究, 2013, 48(3): 74-86.
- [7] Eisenhardt KM. Building theories from case study research [J]. Academy of Management Review, 1989, 14(4): 532-550.
- [8] 陈支武. 中国企业慈善的利他主义与战略演进 [J]. 管理评论, 2008, 20(4): 33-39.
- [9] 中国学生营养与健康促进会. 中国儿童少年营养与健康报告2010[M]. 北京: 人民卫生出版社, 2010.
- [10] 周虹, 等. 企业战略慈善的资源配置与组织保障效能分析 [J]. 南开管理评论, 2019, 22(4): 88-99.