

从身份认知到企业社会责任行为

——对东进农牧(惠东)有限公司村庄建设行为的分析

汪凤桂^{1,2}, 欧晓明^{1,2}

(1. 华南农业大学 经济管理学院, 广东 广州, 510642; 2. 广东农业企业发展研究中心, 广东 广州, 510642)

摘要 文献研究表明, 企业社会责任是一个企业的认知、释义和行为等活动的过程; 以此为基础, 以东进农牧有限公司的企业社会责任实践即村庄建设为例, 运用从身份认知到行为模式的分析框架, 解释了东进农牧村庄建设行为, 并从中得出如下启示: 当企业选择与行业特征相匹配的社会责任行为, 将其与当地经济社会发展结合在一起时, 企业更易获得发展中所需要的资源并建立合法性。

关键词 身份认知; 村庄建设; 企业社会责任; 东进农牧有限公司; 新农村建设

中图分类号: F 279.23 **文献标识码:** A **文章编号:** 1008-3456(2013)02-0047-06

企业社会责任(corporate social responsibility, CSR)是企业对其利益相关者的承诺及由承诺所决定的行为体现, 一个企业采取怎样的社会责任行为受多种因素影响, 而其对自身身份的认知则尤为关键。成立于 1997 年的东进农牧(惠东)有限公司(公司曾更名为广东东进农牧股份有限公司, 2011 年改回现名, 以下简称“东进农牧”)是农业产业化国家重点龙头企业, 该企业 10 多年的发展始终与村庄建设联系在一起, 坚持以村庄建设促进企业发展、以企业发展带动村庄转型的发展思路, 既为企业发展创造了良好的声誉评价环境, 同时也促进了当地经济社会的发展。本文以东进农牧村庄建设这一社会责任行为为例, 分析企业的身份定位如何决定一个企业的社会责任行为选择。

一、分析框架: 企业社会责任行为的一般模式

尽管在理论界和企业界对企业承担社会责任的重要性已基本达成共识, 即一个企业必须对自己的行为负责, 承担社会责任, 但是, 在具体动机和行动上, 例如, 是什么驱动企业承担社会责任, 以及社会责任包含哪些内容等仍然存在分歧。这也是许多学者研究的重点, 研究者在研究企业社会责任行为表现及其动机时, 大多从企业社会责任内容角度(内容

驱动分析)研究企业所承担的社会责任^[1], 认为企业社会责任活动源自多种驱动力, 其外在驱动力主要有利益相关者的利益诉求、企业价值(尤其是财务绩效)和竞争优势的提升^[2], 而内在驱动力则主要源自企业声誉提高和管理风险降低^[3]以及获取合法性和建立顾客忠诚等动机^[4-7]。这些研究丰富和深化了企业社会责任的研究成果, 也对现实中的企业社会责任行为进行了较好解释, 但其面临的困境却是明显的: 一方面, 企业社会责任决策是由企业高层管理者在一定制度因素背景下做出的, 并受到决策者对企业认知的影响。而内容驱动型研究忽略了导致企业社会责任行为的制度因素, 忽略制度的决定作用, 就不能充分理解企业管理层如何做出重大决策。另一方面, 随着研究的深入和现实中不同企业社会责任行为的多样化, 社会责任逐渐成为一个无所不包的“万金油”, 企业的诸多行为均可以纳入企业社会责任的范畴, 企业社会责任的边界不断扩大和模糊化, 致使企业社会责任的研究难度增加, 同时也大大弱化了其现实指导性。

与采用内容驱动分析法不同, Basu 等从过程视角分析了企业社会责任的特征, 认为企业社会责任并不是直接起源于外部诉求, 而是来自于企业组织的认知、释义和行为等活动过程^[1]。在认知层面, 企业思考的是建立在身份定位基础上的与其利益相关

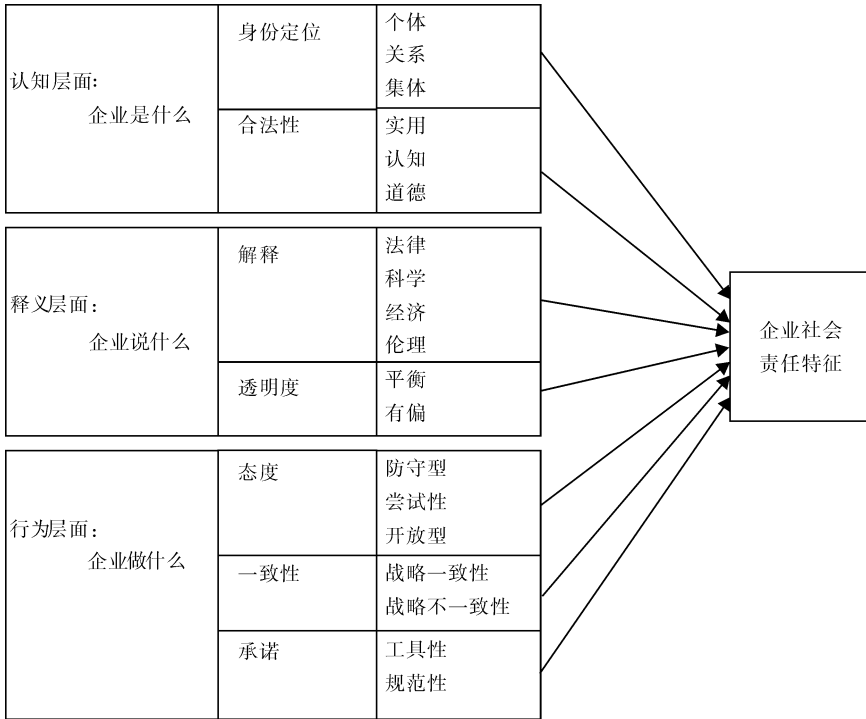
收稿日期: 2012-10-26

基金项目: 国家自然科学基金“农业企业社会责任: 动机、行为与路径选择”(71273095); 国家社会科学基金“农业企业食品安全行为研究”(10BGL007); 广东省软科学基金“食品安全导向下广东农业龙头企业社会责任行为研究”(20100703)。

作者简介: 汪凤桂(1966-), 女, 教授, 博士; 研究方向: 企业战略管理、企业社会责任。E-mail: wfungui@126.com

者和更加广泛的世界之间的组织关系,以保证身份定位的合法性;释义层面表明企业如何解释其行为,即为什么会有这样的行为,由此可以反映企业对其与利益相关者关系的态度以及对企业社会责任的想法;行为层面表明企业所采取的行为方式,企业对社会责任的态度分为防守型、尝试性和开放型 3 种^[8-9]。与此同时,有的企业社会责任活动有战略一致性特征,即按照既定目标和战略开展社会责任活

动,而有的不具备战略一致性,其社会责任行为往往是随机的。如果将企业社会责任看作是一种承诺的话,这种承诺既可以是工具性的——企业社会责任源于外部刺激,这一行为会为企业带来好处;也可以是规范性的——企业社会责任源于组织内部对伦理道德的考虑,是一种道德上的要求。由此,一个企业的社会责任行为过整可以用图 1 来表示。



注:根据参考文献[1][8][9]整理。

图 1 基于过程视角的企业社会责任

二、东进农牧的企业社会责任行为: 村庄建设

以上分析表明,企业社会责任行为是一个过程,这一过程起始于企业身份的认知与定位,以及由此所决定的行为表现。而身份定位往往是由企业的创始人在初创企业时对企业的期望所决定的。与此同时,企业在其社会责任行为过程中会基于各种原因如战略一致性要求等进行调整,并逐渐形成一种相对稳定的行为模式,东进农牧的村庄建设与企业发展正表现出这一过程特征。

东进农牧是在 1997 年由其前董事长何新良先生创建。何新良先生出生于惠东县白花镇莆田百岭村。1997 年惠东县政府到香港招商引资,何新良怀

着“回报乡亲,带领大家致富”的想法,计划在惠东县百岭村建设东进农牧(惠东)有限公司,探索开展“公司与农户、村庄合作”的经营模式来带动当地农户养猪致富。经过 15 年的积累与发展,现已形成从生猪饲养到肉品加工、生鲜猪肉出口贸易到生鲜农产品(“家乡猪”)平价店连锁经营的完整农牧产业链。因其对当地农业及社会发展的带动作用,分别于 2002 年、2003 年、2004 年被评为农业产业化惠州市农业龙头企业、广东省农业龙头企业和国家级农业龙头企业,有望于 2013 年成为上市公司。

养猪业需要大量土地,为此,东进农牧通过与周边村庄签订《土地承包协议》和《合作养猪合同》,获得土地使用权,并建立起与村庄和农户之间的养猪合作关系。在惠东,至今与东进农牧建立合作关系

的村(自然村)有20个,尽管各村及其农户均与公司签订内容和名称相同的合同,但公司与各村和农户之间的关系却不尽相同,甚至有很大差别,这些差别主要表现在村庄和农户从公司所获得的福利,以及公司对村庄建设的力度。这些差别的存在,一方面表现为公司与农户(村庄)关系治理的地域差序结构^[10],另一方面还表现为一种时间次序,是由公司尤其是其创始人何新良对自身身份认知的变化所决定的。

1. 百岭村的建设:回报乡亲与福利性

百岭村是何新良的出生地,因此也是何新良最期望回报的地方,在何新良决定回乡投资时,他首选百岭村作为投资地,在获得企业发展所需要的土地的同时,东进农牧也开展了广泛的村庄建设,赋予村民诸多福利。如果说何新良回乡投资是基于内地投资环境的改善和投资机会的存在的话,那么他选择在百岭村建立公司则更多地是为了回报乡亲。“回报乡亲,带领大家致富”是何新良以及东进农牧一再宣称的回大陆投资的根本原因,这一目的在百岭村表现得最为突出。在很大程度上,东进农牧对百岭村的建设远远超出了一个企业的理性范围,更多的是一种福利。

东进农牧对百岭村的建设是全方位的,从投资500多万元扶持建设小康示范村(这一社会主义新农村建设模式被广东省政府评为广东社会主义新农村建设的典型模式,是广东省政府推荐学习的6大模式之一)、莆田文化广场,到每年3万元的道路等基础设施建设,再到百岭村的莆田小学及中学的校园信息化建设和为放假学生及回家青年提供学习场所的希望夜校建设,以及利用养猪排泄物建沼气池免费为村民输送沼气等,大大改善了当地村民的生产、生活环境,提升了村民的生活质量,百岭村村民感觉“过上了和城里人一样的生活”^[11]。村民对公司的认同感也大大提高。

在回报乡亲上,既表现为给予村民的直接补助,如自2001年开始为全村60岁以上老人每月发放200元养老金(现提高至400元/月);2003年建成并投入使用的每月标准为250元的老人免费食堂;设立五保户扶助费等;也表现为对村民发展条件的创造上,如为激励青年学生努力学习,公司设立了贫困生、优秀生助学金和奖学金,凡本村子弟考上大学者,公司奖励1万元;吸纳村民到公司就业,支持有条件的村民在与公司相关的领域创业^[12];鼓励年轻

人外出发展,承诺外出发展不顺回乡者均可在公司安排就业。

2. 其他村庄建设:企业发展与经济性

随着企业的不断扩张,东进农牧对土地的需求越来越大,同时,百岭村周边村庄在百岭村与公司良好合作效应的激励下,与东进农牧合作的愿望日益强烈。如白花镇西山村曾于2004年4月7日以村委会的名义专门致函东进农牧,期望与其合办猪场。邀请函中写道:“为了带动村民致富,增加农民收入,村委会……一致认为:只有与贵公司合作开办立体化养殖业才能真正带动我村农业经济的发展,……务必请贵公司……在我村……建立……养猪场一座,以此来带动我村的……发展。”自2004年起,东进农牧开始与其他村庄合作,继百岭村之后,先后与西山村、鹤楼村、沥村、奋塘村等20个自然村签订合同。尽管同样是与公司签订土地、养猪合同,但随着合作先后次序的变化,企业对各合作村建设的项目也不尽相同,而且,随着时间的推移,企业对村庄建设的项目也趋于稳定。

例如在奋塘村,企业对村庄的建设主要有:每年补贴村委会3万元的管理经费(当时固本强基工程一个基层村支部1年的建设经费);投资建设自来水设施、文化广场;对考上大学的员工子弟奖励5000元;建设沼气池,免费供村民使用;补贴各村临时需要支出的大笔经费。对其他村的建设主要限于每年资助村委会3万元的经费和免费提供沼气,平均资助额度在6万元左右,其他福利极少。

显然,这些村庄所获得的福利远不如百岭村,究其原因,主要是因为此时何新良的身份认知发生了变化,如果说在面对百岭村时他是一个知恩图报者,而此时他更多的是一个理性的企业家。随着东进农牧良好社会效应的显现,以及多个村庄在发展上对东进农牧的依赖与期望,何新良的声望与权威不断提升,其身份由“儿子”逐渐转变为“老子”(在近期与何新良的一次访谈中,当问及从董事长位置上退下来后有何打算时,何新良笑称,期望能成为百岭村何姓家族的“族长”。百岭村村民全部姓何,各村民间或近或远都有一点血缘、亲缘关系),“尽孝道”“报恩”等已不再是(或者被他认为不再是)他的主要职责。尽管何新良(包括东进农牧)一直强调“公司好那不能算好,只有大家好了、富了,公司才会更好”,但在其后期的企业扩张中,更多地表现为一种理性的企业(企业家)行为。

3. 村庄建设中的沟通：企业话语权的建立与企业文化的嵌入

东进农牧对百岭村建设的良好示范效应大大提升了公司在当地的影响力,有与公司合作意愿的村庄越来越多,由此也增强了何新良及东进农牧在村庄合作中的话语权——在与何新良交谈中,他时不时提到,当各村遇到某些社会问题时,甚至邻里纠纷、夫妻矛盾都会来找他主持公道,由此可以看出其在当地的影响力。

为了进一步提高当地村民的认同感和企业的话语权,东进农牧还十分注重企业文化对村庄文化建设的影响。一方面通过发放养老金、开设老人免费饭堂,既获取了老人家的感恩与认同,同时也使尊老爱老的良好习俗得以传承,并由此实现了对年轻人的有效管理^[13];另一方面,主动参与当地各种民俗活动,无论是婚丧嫁娶还是逢年过节,公司都会出

钱、出人、出车大力支持;定期参与、组织何氏家族会议,与各家长商讨村庄与公司的建设与发展问题。与此同时,公司还通过定期与不定期的员工培训,将企业文化与行为规则传递给员工(村民)。东进农牧历来重视员工的培训,每年都会举办各种培训班,培训的内容并不局限于养猪技术,还包括企业文化,因东进农牧的员工大多是当地村民,通过这些培训,东进农牧的企业文化也逐渐深入人心,进而转化为村民的行为习惯。

三、东进农牧村庄建设行为的解释：从身份认知到行为模式

前面的分析表明,东进农牧的村庄建设行为是由其对身份的认知所决定的,当身份认知变化时,其行为也在不断调整,并且趋于理性化和稳定化,东进农牧村庄建设中的身份认知与行为演变如图 2 所示。

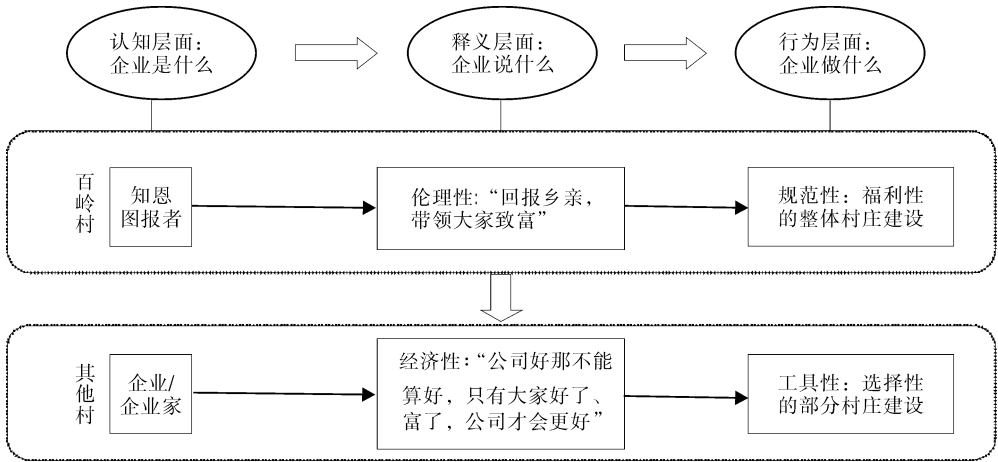


图 2 东进农牧村庄建设中的身份认知与行为演变

在百岭村,东进农牧对其身份定位为“知恩图报者”,其对百岭村的建设是整体的、福利性,而在与其他村庄合作时,身份定位则是企业家,因而其对村庄的建设是选择性的、部分的。东进农牧在对其行为进行解释时,表明其回乡投资是源于“回报乡亲,带领大家致富”、与村庄合作是因为“公司好那不能算好,只有大家好了、富了,公司才会更好”。尽管公司没有明确表示前一句是对百岭村、后一句是对其他合作村,但仔细分析就不难发现,前一句重点是“回报乡亲”,后一句的重点是“只有大家好了、富了,公司才会更好”,这表明对百岭村的福利性建设是源于组织内部对伦理道德(回报村民,善待老人)的考虑,

是一种道德上的要求,具有伦理性特征,因而是规范性的;对其他合作村的建设是因为这一行为会为企业带来好处(可以为企业积累社会资本,“公司才会更好”),具有经济性特征,因而是工具性的。与此同时,东进农牧从对百岭村的建设到其他合作村的建设,在时间顺序上看是一个渐进的过程,从百岭村的福利性建设到其他村的经济性建设,企业社会责任行为趋于理性化和稳定化。

四、结论与讨论

东进农牧的村庄建设行为分析表明,一个企业社会责任的具体行为通常是由企业对其身份的认知

所决定的,当东进农牧将身份定位于“知恩图报者”时,其给予村庄的福利也更多,而当身份定位于“企业”时,其与村庄的合作就更具理性化特征。而且,随着身份认知的变化,其社会责任行为也在不断调整,并逐步稳定化,战略化趋势成为必然。从东进农牧企业社会责任实践中,可以得出以下3点启示。

1. 社会责任行为与行业特征的匹配性

现实中,不同企业有着不同的社会责任行为选择,决定企业的社会责任行为有多种因素,对东进农牧来说,其对村庄建设的选择既源于企业(家)对其身份的认知,也源于其所在行业的特征,东进农牧的村庄建设与其行业特征有着明显的匹配性。

养猪业最大的特点之一是对土地的大量占用,显然,以养猪业为主要业务的东进农牧在长期发展中需要大量土地,能否获得土地是其发展的关键。东进农牧通过与村庄而不是单个农户合作来获得土地,一方面可以大大减少与单个农户的谈判成本,并可以规模化地获取土地,为集约化和现代化养猪业的开展提供了保障;另一方面,对村庄建设的承诺相对于单个农户的承诺更易实现,并实现了整村村民的公平性。

2. 企业发展与当地经济社会发展的契合性

在15年的发展历程中,东进农牧一直将企业发展与村庄建设紧密结合在一起,以村庄建设促进企业发展,以企业发展带动村庄转型。2010年,东进农牧的资产总额达2.6亿元,主营产品销售收入4.2亿元,所经营的各类产品均未出现安全事故,旗下的“家乡猪”平价店、多祝牌肉丸、广式腊味系列产品等被越来越多的消费者认同。

东进农牧在村庄建设中获得自身发展的同时,还带动了周边村庄的产业转型,合作村庄由依赖单一种植业的贫困村庄转变为以养猪业为主、多种立体种养结合的现代村庄,合作村民也由10多年前的单纯农民转换成真正的产业工人,村民年收入由1997年的每户不足1500元增加到2010年的人均8000多元。

3. 沟通方式与企业合法性建立

企业行为表现直接影响着企业声誉的评价,但与利益相关者之间的有效沟通也至关重要。东进农牧在村庄建设中通过与村庄间的文化沟通,既使“企业是自己人”的观念深入人心,提高了村民对公司的认同度,避免了村民对企业的排斥,同时,也将企业文化、价值观深植于村民脑海中,使村民不自觉地遵

循着企业的行为规则。显然,这些都有利于东进农牧在当地发展中合法性的建立,大大降低了其与村庄的合作成本。

东进农牧在最初进村发展时,遭遇到一些阻力,一方面,养猪有大量的排泄物,对环境潜在的污染使许多村民难以接受,甚至排斥,并且,发展养猪对当地税收贡献不高,地方政府也不大欢迎;另一方面,传统观念中养猪并非什么高尚的事业,当何新良从香港回乡开展养猪时,当地村民甚至看不起他,认为他去香港发展这么久了,回来不过是养猪的。但是,当东进农牧在养猪中大力开展村庄建设,给予村民诸多福利,并带来了当地经济社会的发展时,村民与政府逐渐认同、接受并欢迎东进农牧在当地的发展,将东进农牧看成是自己的公司、何新良是自己的老板,甚至认为“生猪的粪便不怎么臭了”。

东进农牧村庄建设的社会责任实践表明,当企业选择与行业特征相匹配的社会责任行为,并将其与当地经济社会发展结合在一起时,社会责任行为的积极效果更加明显^[14],企业在获得良好声誉评价时,也更易获得发展中所需要的资源并建立合法性,其在社区中的话语权也进一步加强。

此外,本研究的局限性在于:一是只对东进农牧进行单个案例解析,虽然验证了企业(家)身份认知对企业社会责任行为决定作用的假设,但这一命题是否具有普遍性还有待更广泛的案例分析或实证研究的支持;二是对东进农牧的分析是在中国传统文化即知恩图报背景下进行的,是否适用于其他文化背景的企业还有待验证。

参 考 文 献

- [1] BASU K, PALAZZO G. Corporate social responsibility: a process model of sensemaking [J]. *Academy of Management Review*, 2008, 33 (1): 122-136.
- [2] PORTER M E, KRAMER M R. The competitive advantage of corporate philanthropy [J]. *Harvard Business Review*, 2002, 80(12): 57-68.
- [3] FOMBRUN C, GARDBERG N, BARNETT M. Opportunity platforms and safety nets: corporate citizenship and reputational risk [J]. *Business and Society Review*, 2000, 105(1): 85-106.
- [4] DONALDSON T, DUNFEE T W. Toward a unified conception of business ethics: integrative social contracts theory [J]. *Academy of Management Review*, 1994, 19 (2): 252-284.
- [5] ROBERTS P W, DOWLING G R. Corporate reputation and

- sustained superior financial performance [J]. *Strategic Management Journal*, 2002(23):1077-1093.
- [6] WILLIAMS R J, BARRETT J D. Corporate philanthropy, criminal activity, and firm reputation: Is there a link? [J]. *Journal of Business Ethics*, 2000(26):341-350.
- [7] VAN R, C B M, BALMER J M T. Corporate identity: the concept, its measurement and management [J]. *European Journal of Marketing*, 1997 (5):340-355.
- [8] 赵曙明. 企业社会责任的要素、模式与战略最新研究述评[J]. *外国经济与管理*, 2009, 31(1):2-8.
- [9] 卢东, POWPAKA S, 李雁晨. 基于意义建构理论的企业社会责任沟通策略研究综述[J]. *外国经济与管理*, 2009, 31(6):18-24.
- [10] 陈灿, 罗必良, 黄灿. 差序格局、地域拓展与治理行为: 东进农牧公司案例研究[J]. *中国农村观察*, 2010(4):44-53.
- [11] 胡新艳, 张日新. 农地规模流转视角的发展转型: 自发达地区的一个村观察[J]. *改革*, 2010(8):83-90.
- [12] 汪凤桂, 欧晓明. 广东现代农业发展: 案例与启示[J]. *中国农学通报*, 2011, 27(9):34-38.
- [13] 欧晓明, 汪凤桂. 社会资本、非正式制度和农业企业发展: 机制抑或路径[J]. *改革*, 2011(10):116-125.
- [14] 曹萍, 陈福集. 网络环境下基于 BSC-ANP 的企业技术创新能力评价[J]. *华中农业大学学报: 社会科学版*, 2011(6):96-102.

From Identity Orientation to CSR Behavior

—A Case Study on Village Building Behavior of Dongjin Agriculture(Hui Dong) Co., Ltd.

WANG Feng-gui^{1,2}, OU Xiao-ming^{1,2}

(1. *College of Economics and Management, South China Agricultural University, Guangzhou, Guangdong, 510642;*

2. *China Agri-business Research Center, Guangzhou, Guangdong, 510642*)

Abstract Based on literature review, this paper summarizes the general mode of enterprise social responsibility and points out that social responsibility of enterprise comes from cognition, interpretation and behavior of enterprises. Therefore, this paper takes village construction of Dongjin Agriculture for example and explains the constructive behavior of Dongjin Agriculture by using indentity orientation and finally this paper gets three enlightenments: matching of social responsibility and industrial features, reciprocity of enterprise development and local economic and social development and establishment of communicative methods and enterprise legality.

Key words identity orientation; village building; corporate social responsibility (CSR); Dongjin Agriculture; build new socialist countryside

(责任编辑:陈万红)