

商业向善
Business
for
Good
Case
案例集 2025



商业向善实验室
Business for Good LAB



VOL.02

2025.11

主编 芮萌
副主编 吕宗恕



* 内部交流资料

商业向善实验室
Business for Good LAB

商业向善的倡导者、链接者与赋能者

获取电子版《商业向善案例集2025》



回顾《商业向善案例集2024》



编者按

商业向善案例集 VOL.02

主 编 芮萌

副 主 编 吕宗恕

执 行 主 编 刘嘉茵

助 理 编 辑 赵佳玉

联合 编 制 中欧国际工商学院财富管理研究中心

广州悦尔公益基金会

海南亚洲公益研究院

案 例 样 本 百果园

(按首字母排序) 华住集团

健帆生物

可持续社会价值生态圈

三一集团

蔚来用户公益基金会

招商局慈善基金会

中国平安

洲明科技

排 版 设 计

沈玉婷

许诗焓

林雨佳

投 稿 联 系



2024年12月，我们成立了“商业向善实验室（Business for Good Lab）”，试图回答一个日益迫切的时代之问：在充满不确定性的存量竞争时代，中国企业的长期价值，将由什么来决定？

过去几十年，中国企业凭借要素红利、规模效率与产业链能力迅猛崛起。但当增量时代转向存量博弈，当全球治理重塑、技术革命加速、气候风险加剧、社会需求变迁，单纯效率竞争已难以提供确定性的未来。中国企业需要一种跨越周期的底层能力。

商业向善，正是这一答案。它不再是盈利后的“锦上添花”，亦非传统慈善式的责任补偿，而是用商业逻辑解决社会问题、以社会价值驱动商业价值可持续增长的新范式。

基于此，我们持续追踪中国企业的商业向善实践。2024年发布的《商业向善案例集2024》记录了这一理念“正在发生”；2025年，在更多将向善全面升级为内生战略的头部企业案例中，我们看到四个清晰而深刻的变化：

第一，从“外部责任”迈向“内生战略”。向善正被纳入业务设计、增长模式与长期资源配置，成为企业穿越周期、构建韧性的核心驱动力。

第二，从“单点行动”迈向“系统化与集体行动”。实践已从孤立项目转向跨部门、跨业务、跨生态的协同机制。

第三，以有限资源撬动最大价值。中国企业发展出了蕴含发展中国家独特智慧的“能力驱动型”社会创新路径——用供应链与组织动员、数字化、治理协作替代资金投入，形成低成本、高价值密度的行动模式。

第四，从本土实践走向全球治理。负责任治理、跨文化价值叙事与多方协作，正转化为中国企业在国际市场建立信任、塑造品牌、参与全球议题的重要软实力。

商业向善，是一种能力、一种路径，更是一种新商业文明的底色。2025年的案例表明，中国企业正从“做好事”转向“做对的事”，从短期项目转向长期价值，从资源投入转向能力建设，从国内向善走向全球担当。这不仅是企业实践的进化，更是中国特色现代化进程的关键组成。

我们始终相信：商业的力量，不在于占有多少资源，而在于让资源创造多少价值。商业向善，是企业穿越周期的增长逻辑，是中国式高质量发展的重要支柱，也是中国企业对全球新商业文明的独特贡献。

感谢每一位调研、访谈与写作的伙伴，感谢所有以行动定义未来的企业。

愿本案例集持续启发更多企业公司——
从认知“向善即战略”，
走向系统化、集体化的向善行动，
从行动构建能力驱动、可复制的向善体系，
从体系能力，走向全球竞争中的基业长青。

芮萌

吕宗恕

商业向善实验室主任

商业向善实验室副主任

《商业向善案例集2025》主编 《商业向善案例集2025》副主编

中欧国际工商学院教授

广州悦尔公益基金会理事长

2025年11月29日

栏目一 共同富裕

目录 / CONTENTS

编者按

栏目一 共同富裕

- 1 华住集团：围绕四类赋能的共同富裕实践 / 02



- 2 百果园：基于四重融合的共同富裕路径 / 08



- 3 招商局：基于社区的商业向善实践 / 14



栏目二 新质生产力

- 4 蔚来用户公益基金会：以用户共创驱动商业向善 / 22



- 5 健帆生物：一家医疗器械企业的责任进化之路 / 28



栏目三 责任出海

- 6 三一集团：以共益视角重塑全球竞争力 / 34



- 7 中国平安：从风险保障到全球共治的出海实践 / 40



- 8 洲明科技：从制造出海到责任出海的中国样本 / 46



栏目四 特别呈现

- 9 可持续社会价值生态圈：以共识、协同与数字化驱动中国式义利并举 / 52



栏目语

共同富裕是新时代中国式现代化的重要特征与本质要求，强调“机会公平”和“公共服务均等化”，通过产业发展、民生改善和区域协调，让全体人民共享发展成果。在此战略下，提升城乡公共服务均等化水平、补齐发展短板、创造更多均等的发展机会，成为企业社会责任的重要着力点。



华住集团

围绕四类赋能的共同富裕实践

引言

2025年6月，华住集团携手广州悦尔公益基金会、深圳大学启动了“无障碍酒店建设”战略合作，这标志着其商业向善实践从服务特定群体和相关方，正扩展至全民全龄的包容性范围，是一个极具前瞻性的实践。

在实现共同富裕的进程中，低线城市和县域地区面临的结构性问题制约了区域经济活力和社区生活品质的提升，这同时是企业推动全国性布局面临的挑战。华住集团通过产业赋能、供给优化、人才培养与机会公平等系统化举措，将乡村振兴、普惠服务、包容就业、无障碍建设等社会议题深度融入企业战略与日常运营，探索出贯通“农户—企业—员工—社区—消费者”的多维共享价值链，以结构化责任和制度化创新，实现商业价值与社会价值共赢，为中国服务业参与共同富裕进程提供了可借鉴的现代样本。

在“城乡融合、普惠服务与绿色创新”并进的时代背景下，华住集团的实践具有典型意义——它展示了企业在补位公共服务、优化产业链、提升社会信任的过程中，同时提升商业效率、品牌公信力与长期竞争力的良性循环。

01 酒店行业的转型机遇

低线城市和县域地区的住宿服务既是社会发展的基础性公共品，也是商业机会。然而，这些地区普遍面临住宿供给不足、设施和服务质量参差不齐的问题，制约了旅游、商务及社区生活的发展；同时，地区的农产品销售链条不畅、人才储备有限，也在一定程度上限制了区域经济活力与人力资本积累。

在“双碳”与绿色转型的大背景下，酒店行业既需保证增长与竞争力，又需降低能耗、推动可持续发展。对于具备全国网络和产业带动能力的企业而言，这些挑战既是发展瓶颈，也孕育出企业社会责任与乡村振兴、区域均衡、绿色创新等结合的机遇。

通过将标准化运营、绿色管理与社区共建相结合，酒店企业不仅可以补位公共服务，助力共同富裕，还能在社会资本与商业竞争力之间形成良性循环，为自身的长期发展奠定基础。

02 响应共同富裕的四类赋能路径

作为全国性酒店集团，华住集团致力于提供安全、清洁、价格合理且均衡分布的住宿公共品；作为跨区域公共品平台，华住集团擅长借助自有网络连接农户、社区、加盟商、消费者、员工，实现共享价值创造。

在响应共同富裕的实践上，华住集团探索出四类具有启发性的商业向善赋能路径。

产业赋能：从乡村农田到酒店餐桌

在乡村振兴的核心议题中，产业振兴是关键环节。华住集团将乡村振兴嵌入企业的供应链管理，通过直采、

品牌共建和酒店场景化销售，构建了从乡村农田到酒店餐桌的产业赋能样本——

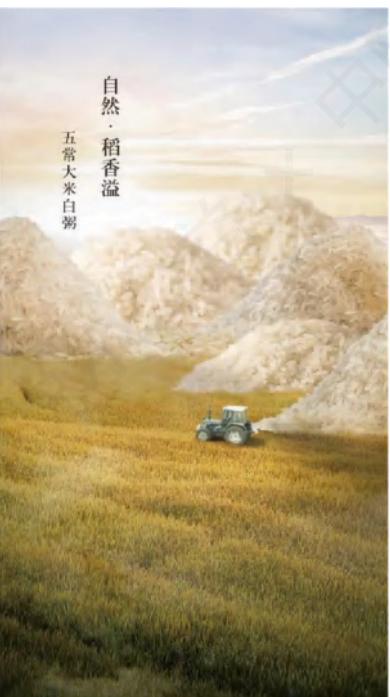
在福建政和，全季酒店开展“政和白茶产业帮扶”项目——全季承诺长期向当地每年采购约6万斤原茶，为当地茶农开辟稳定的销售渠道。过去六年，在当地政府与全季的共同助力下，政和当地茶青的采购价格从2017年的每斤约30元提升至90至150元不等，茶农人均亩产收入从不足4000元提高至7000元以上。2020年，政和县成功实现脱贫摘帽，全县茶产业年产值达20.76亿元，成为带动地方经济振兴的支柱产业之一。



▲ 华住集团旗下的全季酒店开展的“政和白茶产业帮扶”项目

在黑龙江五常，全季酒店与当地政府、乡村合作社签署战略合作协议，共同打造“全季生态农场”——全季长期选购当地优质稻花香大米、非转基因大豆等农产品，用于酒店早餐及其他供应链环节，促进农户回流、当地电商发展。

通过与地方政府、农民合作社建立长期直采关系，全季不仅实现原材料的采购成本降低约8%，而且供应的品质、安全、成本控制形成稳定优势，同时这种与本地农户的长期绑定，形成“不可轻易复制”的供应链壁垒，不仅赢得了地方政府支持与媒体正面报道，还提升了品牌公信力与市场渗透率。



▲ 全季酒店牵头打造的“全季生态农场”

供给赋能：从一线城市到县域市场

针对低线城市与县域市场，华住集团以汉庭、海友等经济型品牌推动高性价比住宿布局，补位公共服务的供给缺口。截至2024年底，华住集团在营酒店中位于三线

及以下城市的酒店占比约42%~43%，这种布局在一定程度上缓解了三、四线及县城等地在住宿服务不足与质量不佳的问题，华住集团也因此提前占位未来消费升级的潜力市场。

同时，华住集团积极融入社区生活场景，通过教育公益、空间共享等方式为民生服务“补位”，在本地生态中持续积累品牌资产与社会信任——

春运期间，汉庭酒店在全国4000多家门店中广泛开展“温暖驿站”行动，向旅客开放大堂空间，提供热水、充电及临时休息服务；

在暴雨等极端天气期间，多地汉庭门店亦主动为周边居民提供临时避护与应急物资支持，让酒店成为社区信赖的“安全港”；汉庭发起的“书香汉庭”公益项目，借助品牌门店与线上平台资源，为乡村学校开展阅读支持与远程支教活动，并通过与地方公益机构合作，推动教育资源下沉与城乡教育共建，至今已覆盖31所乡村学校，向1.1万名乡村学生提供超1.4万节课的服务，同时培训503名乡村教师……

通过这些行动，华住集团将连锁酒店网络延展为社区公共服务节点，探索出“酒店即服务中心”的责任实践路径，实现了商业空间与社会价值的共生共益。



▲ 春运期间，华住集团旗下的汉庭酒店向旅客免费开放酒店大堂

人才赋能：从职场边缘到酒店前台

华住集团在低线城市和县域地区的布局，为当地的居民创造了大量就业机会。来自本地的员工对区域文化与客群需求更为了解，而且他们的就业更具有稳定性，但在

民族地区和部分特殊社区，华住集团还需面临文化差异、能力差距、加盟商赋能等挑战。对此，华住集团选择在本地就业中深度融入人才培育，搭建更具有包容性的就业体系。对华住集团而言，这既是社会责任，也是优化运营网络的必要条件。

华住集团先后启动了“华住班”“领航计划”“岭秀生”“科技新军”等培训和招聘项目，通过与全国百余所高校合作共建人才培养标准、发布行业人才需求白皮书、提供实习与就业机会等，帮助和接收大学生就业，同时也大幅缩短企业的人才培训周期和降低招聘成本。

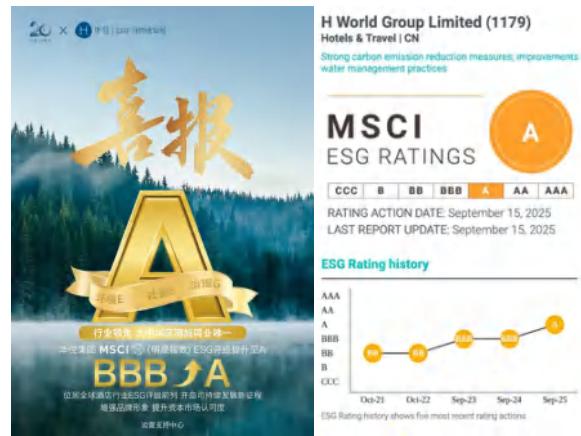
同时，华住集团还积极从性别平等、民族融合、残障融合等方面推动包容性就业——截至2024年底，华住集团女性董事占比42.9%，女性员工占比62.4%；其中Legacy Huazhu的女性店长占比59.6%。2024年以来，华住集团在川藏地区的318国道上新开近10家酒店，累计开业酒店40家，这些门店共有600余名员工，其中超过一半来自少数民族。

机会赋能：从无障碍到全民全龄友好

华住集团立足“全民全龄友好无障碍”理念，率先在行业内构建以包容性设计、平等服务和社会共益为核心的新型服务体系。

2025年6月，华住集团携手广州悦尔公益基金会、深圳大学发起“无障碍酒店建设”战略合作，聚焦无障碍标准化与体系化建设——研发全国首个《无障碍酒店标准》，并联合学者、有障伙伴与志愿者等在华住集团旗下多家门店与园区开展实地测评、制定针对性的改造方案。

华住集团希望通过将“无障碍”从单一空间属性升级为一种组织文化与社会责任逻辑——让不同身体条件、年龄层与出行需求的宾客和员工都能在平等、安全、有尊严的环境中生活与工作。



▲ 2025年9月，国际权威指数机构MSCI（明晟）公布最新ESG评级结果
华住集团凭借其在可持续发展方面的卓越表现，评级由“BBB级”
提升至“A”级，华住集团用实际行动兑现可持续发展承诺

这一理念推动酒店服务从“功能满足”迈向“体验共融”，将企业运营与社会价值深度耦合，构建出兼具商业效率与社会善意的“全民全龄友好”新样态，为中国服务业贡献了兼具制度创新与人文关怀的包容性发展范本。

03 启发

公共服务均等化与市场下沉

商业向善的核心是实现社会价值与商业价值的共赢。华住集团通过在县域和低线城市布局经济型酒店，提供高性价比住宿和社区公益服务，弥补公共服务短板，同时拓展潜力市场。酒店不仅成为可提供避难、充电、休息等服务的社区基础平台，还为社区创造就业机会，尤其在民族地区和特殊社区提供包容性岗位与培训。

在共同富裕进程中，企业用商业模式参与公共服务均等化的建设——依托自身产业和资源禀赋，补充欠发达地区的公共服务供给短板，既缓解城乡均衡发展的痛点，也推动自身商业下沉与可持续增长。

常态化价值生成

商业向善强调责任不仅是一次性项目，更应融入日常经营。华住集团通过春运期间开放酒店大堂、极端天气时为居民提供避难所等举措，使酒店空间不仅满足住宿需求，也为旅客、社区和弱势群体提供公共服务，将日常运营转化为社会公共品载体，实现商业行为的持续社会价值。

其中的“无障碍酒店”建设战略，更是企业社会责任从“项目制公益”转向“系统性治理”的重要体现——每一

次装修设计、每一场员工培训、每一项服务优化，都成为企业持续履责的组成部分。

这种常态化的责任创新，使企业的日常经营过程即成为公共服务与社会信任的生成过程——无论是旅客体验的舒适度、员工成长的包容性，还是社区获得的安全感，都在不断积累成为企业的社会资本与长期竞争力。

跨利益相关方生态协同

商业向善的可持续性在于多方共创，因此特别强调多方利益相关者的协同参与。华住集团通过与政府合作推动农产品直采和教育公益，与员工及加盟商共建培训与职业晋升体系，以及与消费者互动形成会员众筹和认领机制等，将多方利益融入可持续商业模式，构建系统化生态协同。

这种生态协同为企业在低线市场和少数民族地区的长期竞争提供了制度化保障，体现了“共生型商业向善”的核心——企业通过整合内外部利益相关方，实现社会价值与商业价值的同步增长。

结语

在共同富裕的宏大愿景下，华住集团的实践展现了企业如何通过“结构性责任”参与社会再分配与服务再平衡——通过产业赋能，推动城乡要素双向流动；通过供给赋能，促进公共服务普惠化；通过人才赋能，增强社会流动性；通过机会赋能，实现全龄共融与差异平等。

这些实践共同构成了一个以商业运营为底座的“责任协同体系”，让企业成为公共价值的创新者与社会信任的

共建者。华住集团的“全民全龄友好”不仅是酒店行业的服务创新，更是中国式共同富裕进程中“商业向善”的现实样本——它以包容性创新实现了公共服务均等化的动态优化，让商业真正成为社会进步的制度力量。

正如华住集团CEO金辉所言：“基于中国文化的自信，中国服务业的崛起是必然，中国酒店业的崛起也是必然。”华住正以中国式创新重塑全球酒店业竞争范式，为发展中经济体企业提供可借鉴的商业向善路径，实现共同富裕、城乡融合与产业升级的双赢。

百果园

基于四重融合的共同富裕路径

引言

2025年10月16日，第45个世界粮食日，农业可持续发展成为关注焦点。农业农村部将百果园推广的“和谐生态种植技术”（BLOF技术）列入年度主推技术，为缓解土壤退化提供实践参考。成立于2001年的百果园，是水果零售行业的龙头企业。近年来，百果园通过技术推广、市场开拓、金融支持与人才建设，将产业升级与农户增收紧密结合，形成可持续共益生态。

在从“全面建成小康社会”迈向“共同富裕”的背景下，百果园的实践展示了企业如何通过产业嵌入与制度化赋能，实现商业价值与社会价值双赢，为绿色农业和乡村振兴提供可借鉴的路径。

01 传统果业的发展困境

在中国的现代化进程中，果业既关乎千家万户的餐桌，也承载着数以千万计农户的生计。

然而，中国果业的发展长期面临多重困境：

产区为追求产量过度使用化肥农药，导致土壤退化、品质下滑；农户因缺技术、缺市场、缺保障，陷入“破坏式生产—收入微薄”的恶性循环；产业链还面临着市场闭塞、资金短缺和人才流失等一连串的核心瓶颈……

这些问题不仅束缚着“三农”事业的发展，也制约着相关行业和产业链的良性发展。

面对上述产业发展的结构性困境，成立于2001年的百果园选择以系统化的商业模式参与“三农”发展，并探索出一条以商业赋能为核心的融合实践路径——

02 参与共同富裕的四重融合实践

2018年8月，百果园启动了“百果百县”战略，聚焦全国100个贫困县区选择100个水果品类，引入百果园

的商业禀赋，从技术普惠、市场接入、金融支持、人才建设等维度开展体系化“三农”帮扶。7年间，百果园的助农足迹遍布湖南、宁夏、陕西、云南、甘肃、四川、新疆等地区，战略也实现了从“产业扶贫”到“乡村振兴”的升级，成为全国型的示范案例。

产业转型：一场农业技术改革

在战略初期，百果园与农户们面临的第一重挑战，是“生态与产量”的矛盾。对此，百果园引进了“和谐生态种植技术”（Bio Logical Farming，即简称“BLOF”），探索以“不使用化学肥料、不使用化学农药、不使用化学激素”的绿色种植方法，实现“高品质、高营养、高产量、低成本”的产业增收目标。通过改善土壤质量和采用生态化种植方法，减少对化肥和农药的依赖，以生物物理手段来实现防虫效果，从而降低对生态环境的负面影响。

截至2024年，百果园的生态种植技术赋能面积已超4万亩（水果22683、蔬菜20000+），从红盖甘美西瓜到纸虎金瓜等，众多招牌蔬果的品质、营养、产量均得到提升，甚至上市即获高价，直接及间接带动欠发达地区的8000余户农民家庭脱贫。



▲ 云南勐海县BLOF技术种植实验西瓜采收后土壤截面



▲ 百果园的BLOF技术入选2025年农业农村部主推技术名录

百果园通过体系化的“产业赋能”，实现了“企业降本”与“农民增收”双赢：一方面，激活脱贫县和偏远地区的内生动力，另一方面，提升企业供应链的稳定性和产品质量，构建可持续的果业产业链。

市场接入：让“好果子”卖出“好价钱”

对于农户和百果园而言，如何为这些高质量的水果“打通市场销售”是他们面对的第二重挑战。

为了让“好果子”卖出“好价钱”，百果园——

首先，积极开拓三、四线城市的市场，尤其注重在合作县开设门店，目前百果园在三线及以下城市的门店占比已达40%。通过规模化的渠道开发和下沉，“好果子”对接市场并保障销路，同时为当地创造数万个就业岗位。

其次，将新疆蜜瓜、四川芒果等具有地方特色的水果纳入“百果优选”品牌体系，并通过“一果一故事”的故事营销，提升消费者认知，实现“优果优价”；其中“疆果出疆”项目成功开发20款新疆特色单品，2019—2023年累计采购额达12.67亿元。

再者，拓展与贫困农户的合作形式——从单纯的产品采购，拓展到覆盖土地流转、劳务参与、订单分红等，既拓宽了农户增收渠道，又提高了企业供应链管理的灵活性和稳定性。

金融支持：一种特殊的“信用凭证”

对农户和百果园而言，如何破解生产旺季的资金短缺是第三重挑战。

对于这个问题，百果园认为多方协同比一方帮扶更有效，因此联合合作县的银行、政府联合推出“订单贷”模式——

通过由百果园、银行、政府搭建的“风险共担机制”（政府提供政策担保、百果园承担市场风险，银行降低不良率），农户不仅可以享受政府的贴息，还可以获得百果园的收购承诺以及银行的低利率放款，有效解决生产资金短缺的困境。

2022年，光大银行与百果园合作推出的“阳光果易贷”，为因订单增加导致的采购资金短缺问题的百果园供应商（农户）提供融资支持，通过绿色通道实现“一周内完成授信放款”，累计向5家供应商提供5000万元授信。

该模式响应了国家“金融助农”政策导向，通过订单质押将未来收益转化为生产资金，为农户解决融资难题；最初只在海南王品基地开始实践，后被深圳市行业协会列为“金融助农创新样板”，在云南、贵州等50余县进一步推广；2021年，云南昭通的果农凭订单获贷后引入疏花技术，优果率从50%提至80%，收购价较市场高0.5-1元/公斤。

人才建设：让劳动者成为“合伙人”

在百果园看来，人才是企业可持续发展的底层基建，所以人才培养不是“成本”，而是“投资”。

水果零售曾经被视为是“不光鲜”行业，“低学历污名”曾经是笼罩在从业人员身上挥散不去的阴影。但在百果园看来，每一位劳动者都有他独特的价值，都值得被看见；对此，百果园一直探索如何让农户与店长从劳动者成长为共创价值、共担责任的“合伙人”。

“生产合伙人”：对于种植农户，百果园不仅将BLOF生态种植技术免费开源，还派驻专家提供免费的指导和培训、精准化的种植方案，甚至为农户拓展土地租赁和订单分红等创收渠道……让农户从产业末端的劳动者跃升为共享收益的生产合伙人。



▲ 百果园在喀什建立百果园林果业产业扶贫示范基地

“运营合伙人”：对于门店店长，百果园将其定位为“城乡价值传递的枢纽”，通过共享运营经验、提供智能工具、构建股权分红机制，使其从销售环节的执行者蜕变为参与决策的合伙人。

以机制创新与教育赋能驱动乡村人才振兴，以“授人以渔”跨越城乡发展鸿沟，让一线劳动者成为价值共创、产业共同体的主角，是百果园坚定不移的战略之一。

过去被贴上“低学历”标签的水果零售行业，如今正因“合伙人”的理念而焕发新生。



▲ “百果优选”助力好物走出湖南、宁夏、海南、陕西等地

03 共同富裕进程中的商业向善

在近二十年的发展进程中，国家战略从“全面建成小康社会”逐步迈向“共同富裕”的新阶段。发展逻辑也由过去注重“做大蛋糕”的高速增长，转向兼顾

“分好蛋糕”的高质量发展，强调通过产业升级、区域协调与公共服务均等化，实现全民共享的发展格局。

百果园的商业向善实践，超越了传统企业的“扶贫逻辑”，而是在产业结构、制度机制与社会关系层面生成了新的共享机制，形成了可持续的“共益生态”，是一种从“产业嵌入”到“共创共富”的内生性发展型商业向善路径。

结构性赋能

百果园通过“百果百县”战略，将产业链延伸至乡村末端，使农户不再是企业供应链的被动环节，而是共同成长的“生产合伙人”。

这种模式体现了“产业共建”的核心——企业通过开放自身的技术、市场、品牌、金融等商业资源，与地方社会共创生产网络，实现从“产业扶贫”到“结构性赋能”的跃迁；这不是单向帮扶，而是一种制度化的共益关系，即企业获得稳定供应链与品牌信誉，农户获得技能提升与收益保障，社会整体获得了可持续的经济韧性。



▲ “百果百县”落地陕西、湖南、宁夏

绿色生产的价值反转

百果园的“零化学革命”打破了“生态保护=成本”的传统思维，将绿色技术转化为提升产品竞争力的生产资本。

它是“生态价值内生化”的重要路径——通过将环境友好的技术标准嵌入产业体系，使生态改良直接转化为市场收益与社会公信力。

在这一过程中，企业推动“高投入、低收益”的传统农业向“高品质、高溢价”的生态农业转型，形成生态保护与经济增长的双重正循环。

制度化信任机制

百果园的“订单贷”机制使农户的未来收益成为现实融资能力，将企业信用延伸为农户的“信用资产”。这体现了“制度化信任”的核心，即企业通过市场契约、政府背书与金融机制共构，形成可复制的信用基础设施。

这种机制将社会信任从“关系网络”转化为“制度信用”，是典型的“共益金融”创新——企业既降低了供应链的金融风险，又增强了社会资本的普惠性。

结语

放眼全球，不少发展中国家同样面临城乡差距、产业升级与环境保护的三重挑战。

百果园用自身的实践探索出一条兼具商业可行性与社会包容性的现代化路径——通过将生态保护、农民增收、技术普惠、金融创新等要素相结合，企业能够在解决发展不均衡问题的同时，实现商业利益与社会价值的双赢。

这条路径提示了一种新商业文明的实践方向：在新兴市场中，商业向善并非附属品，而是企业长远发展的战略必然，企业要主动参与产业升级，推动社会进步。

百果园的战略抉择与实践路径，体现了中国企业家独有的温良与坚韧，也揭示了在农业现代化与共同富裕进程中企业角色的深刻变迁。

招商局

基于社区的商业向善实践

引言

“十五五”规划建议对企业在应急管理、城乡融合、治理创新等方面的参与提出了更高的期待。

作为拥有150多年历史的央企，招商局集团有限公司（下称“招商局”）将“以商业成功推动时代进步”作为企业使命，其商业发展始终与祖国命运、时代发展始终紧密相连——从驰援云南鲁甸的地震救灾到参与湖北蕲春的乡村建设、支持深圳蛇口的治理实验，招商局展示了如何以企业禀赋为核心投入、坚持参与式发展路径、将多方协作作为主要方式，主动参与受灾社区、农村社区与城市社区的建设与服务，推动社区与企业的可持续发展。

招商局的商业向善实践，不仅呈现了企业在社区生态下的共生思路，还展示了企业在国家治理体系下和社会的深度协同。

本研究聚焦招商局基于三种社区情景所开展的商业向善实践，试图梳理企业以资源禀赋助力应急管理、城乡融合、治理创新的实践路径和特点。

01 一家央企的底色与传承

招商局集团（以下简称“招商局”）成立于1872年，起源于清朝晚期的招商局轮船公司，其创立初衷是打破外资垄断、振兴民族航运、发展民族经济。自创立之初，招商局便肩负推动民族与祖国发展的责任，强调“以商业成功推动时代进步”的企业使命，不仅是一家商业企业，更是国家现代化的重要参与者。这种兼具经济理性与公共使命的传统，奠定了其“敢为人先、勇于担当”的文化底色。

作为中国历史最悠久的中央企业之一，招商局在新时代央企改革中，将社会责任与商业战略深度融合，形成了具有“内生性”的商业向善路径。不同于外在捐赠式的公益，招商局注重从自身业务系统中孕育社会价值，特别强调以社区为情景、以共建为方式，通过自身的禀赋资源与社区的有机联动，推动经济发展与社会进步的共生共荣。

成立于2009年的招商局慈善基金会（以下简称“招商局基金会”），将“关注民生、扶弱济困、热心公益、和谐发展”作为设立宗旨之一，作为招商局集团履行社会责任、实践商业向善的重要平台，助力人人享有时代进步成果，长期以来扮演着三个重要角色：企业公益的创新平台、乡村振兴的专业枢纽、社会公益生态的建设引擎。

02 基于三种社区情景的商业向善实践

招商局在受灾社区、农村社区、城市社区中的商业向善实践，展示了企业与不同共同体之间的互动逻辑，也折射出招商局对不同群体结构、需求形态与资源配置方式的深度理解与把握。

本案例所使用的“社区”概念，并不限于行政单位意义上的“社区”，而是将“社区”视为由共享空间、共同处境与关联网络构成的社会共同体。

对企业而言，将关注点从行政边界转向真实的人群结构，更能够洞察社区在环境、产业、生活方式与治理议题上的共同需求，更能理解社区内部的关系链条与发展动力，也更能精准地识别自身能够介入和支持的切口，从而实现自身与社区的长期协作与共同成长。

参与受灾社区的应急响应：招商局“灾急送”

对于肩负国家与民族使命的央企而言，社区应急不仅是企业的社会责任，也是企业将自身核心能力嵌入公共治理体系的重要路径。招商局依托自身的资源优势，长期承担着社会应急运输和备灾仓储的重要角色。

2014年，招商局基于在汶川地震中的公益应急物流探索经验，正式推出了“灾急送”公益应急物流平台，该平台整合集团下属的物流及仓储系统，并通过招商局基金会与壹基金、中国扶贫基金会、中国社会福利基金会结成联合救灾伙伴网络，为政府、企业及社会组织所捐赠的公益物资提供应急物流和仓储服务。

其后，招商局还在内部培育了“灾急送”员工志愿者队伍，在企业内部形成跨区域的应急志愿动员机制，常态化参与全国范围内的应急运输、备灾仓储与志愿支援，在应急物流标准化体系建设上联合社会救援力量、政府、研究机构等共同发力。自成立以来，“灾急送”已参与多次国内外重大自然灾害及公共卫生事件的应急响应。

目前，“灾急送”已形成了全国范围内可快速响应的物流网络、志愿服务队伍及跨区域协作机制，实现了物资快速集结、精准调度、稳定配送的高效率应急响应体系。

招商局在受灾社区的应急响应情景中的快速反应与系统驰援，强化了其组织协调力和供应链韧性，也巩固了公众对企业的可信、可依赖的认同。

“灾急送”参与的国内应急响应（部分）	
2020年湖北疫情防控	运输防疫物资3426吨
2022年香港及上海疫情防控	(香港)完成超过550万件防疫物资的仓储与配送 (上海)完成100吨蔬菜及40000件防护服的调运
2025年西藏日喀则地震	从长沙紧急发运1000件军大衣和1000床棉被，跨越4000公里路程到达



▲ 招商局“灾急送”驰援各类应急响应

推动农村社区的内生建设：在湖北蕲春的实践样本

对于兼具社会责任与市场属性的企业而言，在乡村振兴行动中开展系统化的社区建设实践，既发挥产业资源与服务能力，也拓展自身的社会价值与发展空间。

以湖北蕲春县为例，其乡村发展不仅面临公共服务短缺问题，还需要思考如何推动产业建设以拉动当地的经济发展和农民增收。

多年来，基于招商局基金会的专业能力和枢纽功能，招商局坚持以参与式发展的模式、以激发社区内生性为核心，回应蕲春县的在地需求、推动蕲春县的全面发展。

第一，针对居住、教育、医疗三大板块补充公共服务供给。

2013年，启动“大屋幸福新村”移民安居项目，为蕲春青石镇大屋村及周边特困群众实施易地扶贫搬迁与配

套安置，该项目成为湖北省生态扶贫搬迁示范工程。

2016年，在蕲春红石村落地“乡村幼儿班”，通过社区自治、教师培训、设施改造等方式，为3-6岁儿童提供学前教育、营养餐等服务，目前已在蕲春县支持了15个幼儿班。

2019年，实施村医培训计划，实现对全县660名医的全覆盖培训，有效提升了基层医疗服务能力，助力健康乡村建设。

第二，聚焦特色产业链、在地人才、普惠金融与生态农业开展产业建设帮扶。

2017年，落地“27°农”项目，向当地合作社和农户提供产业建设、产销对接、小额贷款、品牌共建、人才培训等支持，搭建以蕲艾为代表的大健康产业链，提升地方经济韧性。

2018年，持续实施乡村干部与产业带头人培训项目，为村干部、青年创业者与合作社骨干提供农业经营、品牌管理与数字金融等领域的专业培训。

2018年，成立“招商银行黄冈蕲春支行”，针对蕲艾企业、蕲艾农户、蕲春脱贫人口推出了“艾企贷”“艾农贷”“招爱贷”三款新型普惠金融产品。

2023年：支持蕲春县张榜镇打造产业示范点，援建智能玻璃温室和现代化标准化联动产业大棚，打造以高科技种植为主、研学为辅的农业高科技农旅融合示范基地，帮助当地群众增收。

2024年：坚持走生态农业道路，开展有机茶园建设及品牌营销项目，从资金、技术、管理、品牌以及营销等方面给予蕲春有机茶产业系统支持，助力蕲春茶叶产业提档升级，提质增效。



▲ 有机茶园建设项目

	蕲春县的在地需求	招商局的落地项目	在地协同主体
公共服务供给	小屋幸福新村、生态移民搬迁安置	“27°农”项目、蕲春支行	蕲春县委组织部
产业发展帮扶	乡村干部与人才队伍薄弱、能力不足 资金缺乏、农户融资难 生态保护与产业升级	乡村干部与产业带头人培训计划、农户培训 “艾企贷”等普惠金融产品 有机茶园建设项目等	招商银行蕲春支行 蕲春县农业农村局



▲ 27°农、干部培训班项目

参与城市社区的治理创新：基于蛇口的创新实验

对于产业布局与区域经济深度共生的本土企业而言，社区治理既推动制度创新与共治机制，也夯实企业长期社会嵌入与价值稳固。

作为招商局改革开放的起点，蛇口一直是招商局进行制度、产业和城市化创新的先行地。招商局在蛇口开展住宅和园区建设、物业服务、空间运营等产业开发和建设的同时，积极支持推进社区治理创新，义利并举，实现社区韧性与商业价值的同步增值。

2015年，在招商局基金会支持下，89位蛇口居民共同成立了“蛇口社区基金会”（以下简称“蛇基会”），这是国内第一个由居民发起成立的社区基金会，以社区议题为导向，通过微资助、众筹配捐等方式支持居民自发项目，至今已培育出28个子基金，并成为招商局在蛇口支持社会治理和创新的重要平台。

2016年，招商局基金会资助支持的“蛇口社区无车日”首次落地，将一段城市街道临时封闭，禁止机动车通行，以开展创意市集、都市野餐、亲子互动、街头艺术等多样社区活动，推动绿色低碳出行、社区公共空间共享、邻里互动与社区认同建设等。活动秉持“将蛇口打造成‘最适合人类居住的地方’”的美好愿景，至今已举办至第十届，完成了从绿色低碳期、社会包容期到韧性社区期的发展演变。

除此以外，招商局在蛇口还支持了“社区共建花园”“CMC创变者计划”等多个社区公益项目的落地，充分调动社区的居民、企业员工及社会组织等关注社区问题并探索以社会创新项目提供有效的解决方案。

通过构建这种社会公益生态，招商局对以蛇口为代表的城市社区在公共空间与社交、可持续生活方式、文化认同及参与等方面的需求作出了有效回应。

03 启发

扎根社区生态

“社区”是企业与社会之间最真实的接口。企业扎根社区，不仅是履行责任，更是通过参与公共生活、支持社会组织、共创公共空间，生成社会资本的过程，这些既是社会治理的基础，也是企业长期经营环境的“软资产”。

在灾区、乡村、城市三种社区场景中，招商局通过构建救援网络、发展共建、协同共治等路径，让自身成为社区共生系统的重要组成部分。这种扎根社区的商业向善模式有三重价值——企业成为地方生态的可信赖力量，提升自身的信誉度；深度嵌入社区网络，获得更多联结与资源共享；巩固企业生态链的可持续协作机制，提升韧性以对抗发展的不确定性。

善用企业禀赋

企业把自身的产品服务、管理体系、产业网络等商业资源转化为“公共设施”，不仅能够更高效地解决社会问题，还能够为企业的供应链韧性和品牌信誉带来积极强化。

招商局的“灾急送”平台，是一种典型的“能力型善”：它并非额外投入，而是对原有运输、仓储等商业资源进行社会化的再配置。

这种模式的商业向善价值在于：实现了“企业核心竞争力的社会化”，形成企业与社会之间的正向循环，企业越强社会越受益，社会越稳企业越有安全感；确立可持续的价值创造机制，即“善”不再是额外投入，而成为企业运营结构的一部分。这是商业向善从“外部捐赠”进化到“内生创新”的关键路径。

促进协作共治

在商业向善的视角中，企业不再是“做公益”的单一主体，而可以通过与政府、社会组织、社区、公众等主体形成“多元共治”的行动网络，实现系统层面的善。

招商局“灾急送”与多家社会组织、员工的协同，蕲春项目中的政企社合作，在蛇口与居民、企业共建，都是这一机制的具体体现。

通过这些协作，企业不再单独承担社会问题，而成为协同治理的一环，而公益组织的社会触达力与企业的执行力结合，形成更高效、更有弹性的社会响应系统，同时企业员工、社区居民的参与，可以进一步提升社会信任与凝聚力。

这类“协作式善”具有三大价值——资源整合、分工协同，让社会问题解决更快更稳；形成的创新治理模式，为社会系统注入显著活力；促进跨界信任与公共精神的重建，推动“共生文化”的形成。

结语

在中国特有的央企与地方政府互动、政策驱动、社区协作语境下，招商局及其基金会的实践不仅彰显企业的社会责任，也强化了其长期发展韧性。

招商局在社区情境下的商业向善实践经验，展示了商业资源如何高效转化为公共价值的路径，也提供了一种启示——通过内生创新、能力型投入和多方协作，企业可在增强竞争力的同时，有效回应社会需求，推动可持续发展与社区共荣，构建企业、社区与公共系统的长期信任与韧性。

栏目语

新质生产力是推动高质量发展的核心动力，强调通过技术创新、产业升级和智能制造，培育新的经济增长点与竞争优势。它不仅要求企业在关键核心技术上实现自主可控，还要通过科技普惠、应用普及和跨界赋能，推动更多群体和地区共享创新成果。在这一战略指引下，企业的责任不仅是成为行业的技术引领者，更是创新生态的共建者与社会价值的创造者。



蔚来用户公益基金会

以用户共创驱动商业向善

引言

在“双碳战略”和智能制造驱动的发展格局下，“新质生产力”的核心不再仅是技术领先，同时也拓展到追求技术、用户与社会价值的系统共生。作为中国新能源汽车产业的代表性企业，蔚来以“用户共创”的理念重塑了车企与用户、商业与社会的关系。

从Clean Parks生态共建到NIO House的社群公益场景，从基金会的用户治理制度化，到NIO Day用户公益市集的共创机制，一个以用户为原点、以共创为动力的商业向善样本正在引起汽车产业与公益行业的关注。

本研究以蔚来及蔚来用户公益基金会为例，试图梳理呈现在“新质生产力”语境下，企业和基金会以用户共创推动企业商业向善的实践路径。

“企业基金会”通常指由特定企业或企业家发起设立、资金来源于企业及相关方，但以独立法人身份运作的非营利组织，其项目往往与企业所处行业或核心业务领域紧密相关。根据出资主体的不同，现有研究通常将其进一步细分为企业基金会、企业家基金会两类。

“蔚来用户公益基金会”的出现突破了传统“企业基金会”的组织范式——基金会由蔚来创始人李斌捐赠设立的蔚来用户信托发起，基金会的理事会与监事会成员均由用户代表通过选举产生，用户不仅具备正式身份，更深度参与基金会的战略决策、项目管理与监督过程。这一机制标志着用户首次在企业公益体系中扮演核心治理角色。

与此同时，蔚来用户公益基金会仍保留了典型企业基金会的部分特征——由企业及其生态伙伴共同支持，秉持促进社会公共利益的宗旨，并以企业的战略愿景与资源禀赋为基础，致力于在商业、社会与环境之间构建可持续的价值连接机制，推动社会创新与商业向善实践。

通过本案，我们希望不仅呈现一种由企业与用户共创的商业向善新范式，也借助蔚来用户公益基金会在连接企业、用户与社会价值中的实践，拓宽公众对“企业基金会”角色与内涵的理解。

01 具有前瞻性的企业公益架构

在国家“双碳”战略与高质量发展背景下，“新质生产力”强调技术创新、产业升级、普惠应用与跨界赋能。对于汽车企业而言，仅技术领先已然不够，还要思考怎样让企业的社会价值更广泛地扩散。

价值基石：企业使命与社会责任的深度融合

蔚来是一家全球化的智能电动汽车公司，成立于2014年11月，坚持将“用户共创”与“可持续发展”贯穿于技术研发、产品服务与社会行动中，其提出的“用户企业”模式，打破了传统车企厂商与消费者之间的单向关系，而构建起高粘性的用户社群生态。

在蔚来看来，公益行动并非孤立的社会责任行为，而可以成为链接用户情感、强化品牌认同的战略纽带。

“通过长久的合作与共创、专业的公益慈善体系、丰富多元用户社群活动，并肩传递温暖力量，将热爱汇聚成触达实处的爱心”

——蔚来汽车《2024年ESG报告》

制度设计：用户参与的公益治理架构

蔚来用户公益基金会（以下简称“用户公益基金会”）由李斌（蔚来创始人）捐赠设立的蔚来用户信托发起，基金会的理事会与监事会成员均由选举产生的用户代表担任，他们深度参与基金会的日常管理与监督，这意味着用户在企业的公益体系中不仅拥有正式角色，而且参与到核心事务当中。

02 “公益赋能”与“用户共创”的实践机制

基于“以用户为核心”的价值理念，蔚来及用户公益基金会为用户公益行动提供的支持覆盖了场景启蒙、支持赋能等层次，并以用户共创打造出创新的公益IP，充分体现了新质生产力下“生态共建”的核心逻辑。

从启蒙到深度赋能的用户公益支持体系

场景启蒙：让用户从“感知公益”到“走进公益”

2021年，蔚来发起“Clean Parks清朗国家公园生态共建计划”，旨在依托自身在清洁能源和智能电动技术领域的核心优势，助力国家公园体系建设，支持生态巡护、科学研究与社区绿色转型。目前已携手世界自然基金会（WWF）、联合国开发计划署（UNDP）、山水自然保护中心等机构在三江源国家公园、祁连山国家公园等多处展开长期共建，共同守护清朗天空。

在推动清洁能源助力自然保护的同时，蔚来也不断探索如何让用户不仅感知公益，更能亲身参与其中。2022年，蔚来联合山水自然保护中心发起“公民科学家计划”，让用户在专业指导下深入Clean Parks的生态共建地开展科学的研究和数据采集，已吸引约600名用户以生态志愿者的角色参与其中。同时，蔚来用户公益基金会参与共建，与三江源生态保护基金会合作共建生态村，2023年交付的三江源生态村环保科研基地实现用户从考察筹备、建筑设计到项目落地的全程参与。



▲“公民科学家”的参与用户深入Clean Parks参与科学的研究和数据采集

对用户而言，Clean Parks提供的不仅是公益体验机会，更构建了一套包括生态监测、项目执行及监督反馈等环节的参与机制。

社群共融：让公益在日常空间中“发生与延续”

NIO House蔚来中心是蔚来在全球建设运营的品牌体验中心和用户的社群空间，同时也是用户开展公益实践的线下载体。

作为蔚来的核心品牌设施，NIO House本身具备良好的空间与社群资源基础，通过引入公益活动，无需额外投入建设成本，即可实现品牌空间的社会价值延伸。与此同时，线下场景中面对面的互动、公益项目展示以及用户亲身参与的故事，能够更直观地传递品牌的社会担当，增强公众对蔚来“负责任企业”的信任感。



▲ 三江源环保科研基地及设计图

用户在 NIO House 开展公益活动的类型

义卖活动	用户可以通过具有合规资质的基金会，在NIO House开展相关的义卖活动以募集善款
知识普及	用户在NIO House自发组织开展知识普及公益课程，如急救知识普及活动等
公益课程	用户可自发组织公益类课程，如发起青少年自然公益课程，培养自然保护的意识和责任感等
公益交流	用户们可以在这里组织分享会，共同探讨公益行动的经验和感受



▲ NIO House—用户组织 蔚北公益行 活动图片

全球171家蔚来中心和401家蔚来空间打破传统汽车空间的功能边界，将公益场景深度融入日常运营，成为蔚来用户开展公益行动与交流的重要阵地。

赋能深化：让用户从“想做公益”到“能做公益”

“聚焦社会公益，传递用户爱心”是用户公益基金会的核心理念。许多蔚来用户热衷于参与、开展公益活动，却常因缺乏资源、经验与方法而难以行动。针对这一痛点，基金会构建了系统化的全链条支持机制——不仅通过配捐方式提供资金助力，更从政策咨询、项目指导、成效评估到资源链接等环节，为用户提供从构想到落地的全周期公益赋能。



▲ 由用户组织“深蔚公益行”发起的美育行动——“孩子们的音乐课”，秉持“美育不是培养艺术家，而是塑造积极生活态度”的理念，2019年以来，持续校园美育公益6年，31次前往乡村小学。在基金会提供资金配捐与活动资源支持下，帮助超过2500位乡村学校中小学生，通过乐器学习与美育体验，提升审美与情感表达能力



▲ “微笑行动项目”是蔚来用户积极参与的一个关注唇腭裂儿童医疗救治的公益项目，蔚来与基金会通过开放NIO House及提供资源支持，助力项目开展百余场义卖活动。2024年，举办的40余场慈善拍卖会，撬动来自38个城市的1,000多名用户，筹集了近11万元善款，定向用于唇腭裂患儿的医疗救助；在基金会的支持下，17名蔚来用户志愿者奔赴四川省美姑县人民医院，协助唇腭裂患者完成筛查以及修复手术

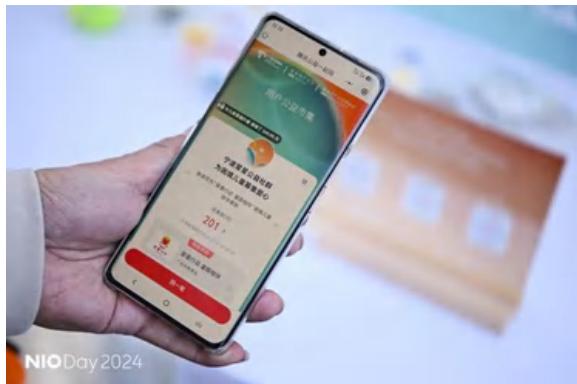
截至2025年9月，用户公益基金会已累计支持90余个由用户发起的公益项目，形成了企业资源、专业能力与用户行动的协同效应。

打造用户共创的公益 IP

NIO Day蔚来日是蔚来与用户一年一度的聚会，是企业与用户沟通、展示技术与文化的平台。自2021年起，用户公益基金会在NIO Day举办地同步设置“用户公益市集”。



▲ NIO Day 用户公益市集现场



▲ NIO Day 用户公益市集现场

用户在 NIO Day 用户公益市集 的参与路径	
策 划 筹 备	邀请用户代表参与公益市集前期的策划和筹备及捐赠机制讨论等
落 地 执 行	在公益市集开展过程中，用户的参与角色包括捐赠者、行动者、传播者等 1) 捐赠者：用户通过在市集认购公益徽章或爱心商品进行捐赠 2) 行动者：用户申请在市集中开设摊位，使用自身资源进行义卖，收入作为捐赠 3) 传播者：在社交平台分享自己的体验与捐赠行为，形成口碑传播效应
善 款 决 策	基金会对用户捐赠善款做1:1配捐，与用户善款共同形成筹集的善款总额，并由理事会以及用户顾问团代表共同商议决定善款的使用方向，至今已在苏州、合肥、西安、广州及杭州等城市支持多个在地公益项目落地
监 督 反 馈	在市集结束后，基金会公开现场捐赠情况与公益项目，用户代表监督善款用途以及项目执行情况

“用户公益市集”构建出以用户为核心的全周期参与机制，形成了企业与用户共创、共建、共治的公益新模式，这一模式体现出蔚来的企业公益从“参与型”向“共治型”的跃迁。

用户在企业公益活动中的参与角色不再局限于传统的捐赠者，还可以成为行动者、监督者、传播者甚至是决策者，这种身份升级强化了用户粘性与品牌归属。同时，通过透明捐赠、项目跟踪与配捐机制，基金会和企业在社会公众与潜在客户中积累信任资本，降低品牌的信誉风险、增加媒体曝光、提升用户忠诚，对销量、品牌美誉度、合作机会产生正向影响。



▲ NIO Day 2025 杭州

*数据来源于公开信息：截止到2025年10月，NIO Day 的用户公益市集累计筹集款项已超90万元

“用户共创公益”模式突破了传统企业公益的单向度逻辑，将用户社群转化为可持续的社会行动共同体，为企业社会责任向“用户驱动的共享社会价值”迭代提供了实践样本。

03 启发

企业与基金会的有机协同：禀赋识别与资源配置

基金会不仅是履行社会责任的工具，更是连接商业系统与社会系统的“社会引擎”——通过有效识别并激活企业资源禀赋，推动企业战略与社会、环境系统建立可持续的有机链接机制。

在蔚来的商业向善实践中，用户公益基金会扮演着社会价值的“协调器”与“放大器”角色，通过精准匹配社会需求与商业资源，基金会使蔚来的公益与社会责任行动能够深度嵌入企业产业链条，并成为支撑蔚来韧性与发展的重要组成部分。

同时，蔚来及其用户公益基金会在资源配置上，呈现出从“以社会需求为中心”转向“兼顾社会需求与企业禀赋”。这一转向展示了当下企业公益的新发展趋势：除了回应社会问题本身，企业开始强调将自身的独特能力、技术优势和产业资源嵌入社会价值创造之中。

从空间共享到文化共建：构建社会价值的“沉浸式场景”

通过将企业的品牌空间转化为社会价值的实践场域，企业与基金会可以推动公益从“项目型行动”走向“文化型共建”。依托 NIO House、NIO Space 等品牌场所，蔚来与用户公益基金会将公益与消费、社交、生活自然融合，形成可持续的社会体验机制。

这种“空间化公益”创新，实质上是商业向善的结构性再造：企业品牌空间不再只是产品体验的场所，同时也被塑

造为企业造为社会信任的生成平台，用户、社区、非营利组织和企业员工在共享空间中实现真实互动，使社会责任在可感知的日常场景中实现持续再生产。

从支持、赋能到共创：打造与利益相关方协同的公益治理机制

用户公益基金会的最大创新在于“赋能”用户开展公益。通过为用户提供全链条支持，构建起企业与社会之间“信任—协作—共创—反馈”的良性循环机制，重塑了企业、用户与社会价值之间的关系。

这种机制让用户从公益活动的参与者，成长为社会价值的共创者与公益实践的治理者。通过机制设计释放了治理权与资源，企业与基金会能提升利益相关者的参与度与组织治理的多元性，从而增强相关方系统的信任基础与协作能力。

蔚来从“企业主导”到“企业与用户共创”的公益转向表明，通过激发用户、伙伴与社会的共创潜能，企业可以将公益融入价值链之中，实现社会价值与商业价值的动态共生。

结语

蔚来的实践证明了，基金会通过连接企业战略、技术资源、用户社群与社会问题，可以为社会创新提供制度化支点；通过系统化赋能，可以将企业资源转化为用户行动力与社会影响力，实现公益、品牌与社群的深度融合。

更为独特的是，蔚来采用的“用户共创”逻辑：用户不仅是捐赠者或受益者，更成为了行动者、监督者与决策者，使企业公益从单向输出走向多方共治。

通过推动社会问题解决与企业战略目标协同，企业能够促进共享价值最大化，同时构建出可持续、可复制的商业向善模式，为企业在经济效益、品牌影响力与社会责任之间形成长期正向循环提供了实践样本。

健帆生物

一家医疗器械企业的责任进化之路

引言

健帆生物科技集团股份有限公司创业于2002年，作为一家专注于生物材料与高端医疗器械研发、生产和销售的上市企业，健帆生物二十多年来始终以技术创新为核心驱动力，不断将前沿科研成果转化普惠化医疗方案，以标准制定引领行业规范，构建起贯通“患者—医院—企业—产业”的多维共享价值链，探索出一条兼具社会价值与经济价值的医疗健康产业发展路径，为中国医疗器械企业提供了可借鉴的范本。

在“健康中国”与“新质生产力”并进的时代背景下，健帆生物的实践具有典型意义——它展示了科技自主与社会福祉同频共振的可能，诠释了在政策红利与技术红利叠加期，如何以自主创新实现“治病救人”与“产业崛起”的双重使命，是一部以技术创新重塑社会价值的中国样本。

本研究以健帆生物为例，梳理呈现新质生产力在技术向善上的三重实践。

01 技术垄断下的中国医疗困境

二十多年前，国外医疗技术的长期垄断，不仅让中国患者面临治疗与生存困境，还让中国企业陷入原研与发展困境。

2002年以前，我国的尿毒症患者曾面临着技术壁垒与经济负担的双重压迫——传统的透析费用不高但无法清除血液中的中、大分子毒素，导致患者出现并发症的概率较高。而高端的血液净化技术长期被欧美企业垄断，其高昂费用只有少部分患者能够承受。

同时期，国内医疗器械行业长期存在“重仿制、轻原创”路径依赖。中国企业要开展血液灌流技术研发，面临着多重壁垒——欧美专利封锁导致的材料控制、临床验证周期长和要求高、医生对国产技术的谨慎态度等。当年，健帆生物正处于创业初期，自主研发的灌流器年销量仅为2000支。

02 技术向善的三重实践：原研、普惠与倡议

20年攻坚：从技术破壁到临床认可

健帆生物意识到，技术自主是中国患者的新出路，更是中国企业发展根基。因此，健帆生物瞄准国内血液灌流技术的空白，放弃主流的血浆分离路线，坚定地选择原研道路。

2004年，基于与南开大学联合首创的“树脂全血灌流”技术，健帆生物推出全球首款适用于尿毒症患者的血液灌流器“HA130”，这一举措彻底改变了血液灌流仅用于中毒急救的局限，并将单次治疗成本降至进口产品的1/3，产品也因此获得了广泛的临床认可，逐步进入到海内外超8000家医院。

“技术创新就是一公分宽度，一公里深度”，健帆生物在自己专注的血液净化领域持续深耕二十余年，以社会价值驱动，以技术长板突破，以临床需求闭环，用原研技术突破使降本增效成为可能，实现了一场“硬科技”的破局。

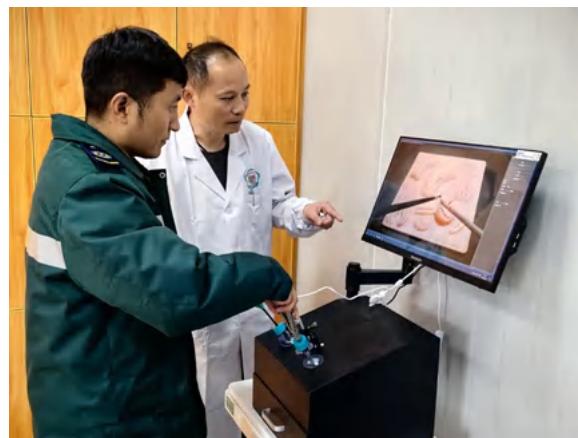


▲ 健帆生物自主研发创造、全球首创的血液灌流技术

技术普惠：支付端创新、能力端造血、供给端协同

在实现技术和临床破局后，健帆生物又遇到一个新的挑战——血液净化领域的“金字塔困境”，它指的是医疗资源在配置中呈现的结构性失衡现象，即高端资源过度集中于处于“金字塔顶端”的大城市三甲医院，而社区医院、县域医疗机构等基层医疗机构不得不长期陷于资源匮乏状态。作为行业龙头，健帆生物尝试从支付端创新、能力端造血、供给端协同维度，带领行业寻找打破这个困境的路径，推动技术普惠。

支付端创新：推出“爱多多·肾病关爱互助计划”让中低收入、高风险、弱势群体可以“带病投保”，



▲ 在米林市援建“三基培训室”用于培训医务人员



▲ “光明格桑花”项目开展免费的视力检查和复明手术



▲ “919尿毒症关爱日”公益倡议发布

开展“灌爱前行”计划为低收入尿毒症患者提供经济援助；同时通过技术创新和产业升级，主动下调一次性使用血液灌流器价格让更多患者获得更高质量治疗。与此同时，国家医保政策也持续发力，统一血液净化收费项目，再到新增透析灌流服务收费指南，让患者能用上、用好新型治疗方式。医保改革与企业行动的叠加，最终让技术的价值真正惠及患者。

能力端造血：秉持“固基础、强技术、智赋能”造血理念，坚持多年支持西藏、贵州等地医疗水平的提升，从“人才-设备-技术”等维度填补欠发达地区基层在血液净化治疗上的空白——在藏区捐赠250万元、开展免费的复明手术，在米林市援建“三基培训室”、培训医务人员，联合为贵州基层医疗系统捐赠超过870万元现金及医疗物资支持患者救助、医学交流、搭建医疗智能管理系统……

供给端协同：基于多年积累的技术、经验以及数据，健帆生物带动国内外30余家企业形成从树脂材料研发到临床应用的完整产业链，并积极参与多份临床指引的起草，先后推动《一次性使用血液灌流器的临床使用指南》《一次性使用血液灌流器》《血液净化装置的体外循环血路的临床使用指南》等的发布实施，旗下产品被超过1000篇论文引用（其中英文论文占比近三成），有效推动国内血液治疗规范化发展。

走向社会共识：919尿毒症关爱日的倡议

同时，健帆生物敏锐地察觉到慢性肾病患者在疾病认知、心理支持与社会关怀方面的缺口。

2025年9月19日，健帆生物联合新华网共同发起“919尿毒症关爱日”公益倡议，以“爱生命 更爱生活”为主题，呼吁全社会关注这一长期被忽视的慢性病群体。通过主流媒体传播、公益项目捐赠与医保政策倡导等多维行动，该倡议让“科技普惠”进一步延展为“社会普惠”，

推动公众健康意识、患者支持体系与医疗可及性的全面提升。

“919尿毒症关爱日”不仅是一个公益事件，它以国家级倡议的形式，将企业二十余年的科研成果转化成公共议题与社会共识，形成了“科研创新—医疗普惠—社会倡导”相互支撑的商业向善闭环，让“血液净化”从技术创新上升为关乎生命尊严与社会责任的时代议题。

03 核心经验

技术向善与公共性生产

健帆生物通过自主研发打破国际技术垄断，不仅实现了企业层面的创新突破，更在国家医疗体系层面重构了“技术—可及性—公平性”的关系。

这体现了“技术向善”的逻辑：企业的创新不只是市场竞争手段，而是一种公共性生产。通过技术原研、降本增效与临床普及，健帆生物将科技红利转化为社会公平的结构性力量——即通过创新型价值链实现经济利益与社会效益的共生共赢。

共建式社会价值

健帆生物在支付端创新、能力端造血与供给端协同三重机制下，构建了“医保+保险+公益”的多层防线。这种创新不仅是对医疗支付体系的风险补位，更是对社会保障系统的结构性增强。

这体现了“制度嵌入”的逻辑：企业通过金融、制度与资源的再配置，将自身嵌入公共服务体系之中，从而提升社会系统的韧性与自治能力。该模式突破了传统CSR的“外部补偿”思维，转向一种

“共建式社会价值生成”逻辑，体现出企业行动的系统性社会治理功能。

社会价值协同与公共议题塑造

“919尿毒症关爱日”的设立，使健帆生物从医疗器械企业转变为社会健康议题的倡导者。通过整合政府、媒体、公益机构等多方力量，企业将自身长期的技术成果和临床积累转化为公共健康意识与社会关怀体系。

这体现了“社会价值协同”逻辑：企业不再仅是市场参与者，而是公共议题的塑造者与社会共识的建构者。其价值在于把个体疾病问题上升为社会结构性议题，实现“科研创新—医疗普惠—社会倡导”的闭环，形成了具有文化深度与制度效能的可持续社会影响力。

结语

从打破国外垄断、实现关键医疗技术自主，到通过支付体系创新、基层能力建设和产业协同推动“技术普惠”，再到以“919尿毒症关爱日”将科研成果转化成社会共识，健帆生物完成了从“救治个体”到“修复系统”的结构性跃升。其商业向善实践揭示出一个新的发展逻辑：真正的社会进步，不仅依赖资源投入，更取决于企业能否通过技术、制度与社会参与的协同，建立起可持续的社会韧性机制。

在这一过程中，商业不再是社会问题的“外部救助者”，而成为制度创新与公共价值共创的参与主体。健帆生物用科技打通了医疗公平的最后一公里，也让“产业报国”这一传统使命，在新时代焕发出以民生福祉为导向的现代企业精神。对于广大发展中经济体而言，这种“结构性向善”的中国路径，提供了一种兼具科技实力、制度弹性与社会共识的可持续发展范式。

栏目三 责任出海

栏目语

责任出海是中国企业全球化发展的新要求，强调在实现产品与品牌走向世界的同时，积极履行跨国社会责任，展现负责任大国企业的担当。它不仅要求企业在海外市场中建立商业竞争力，更致力于在环境保护、社区共建、文化交流等层面创造共享价值，促进本土与全球的协同发展。在这一过程中，企业通过责任行动塑造国际信任与品牌影响力，为中国式现代化拓展国际空间，为全球治理注入中国智慧与方案。



三一集团

以共益视角重塑全球竞争力

引言：从走出去到扎根下去

在全球化深入发展的今天，中国企业“走出去”不仅是资本与产品的延伸，也伴随着国际社会对中国企业社会责任的更高期待。部分企业在海外只重视产能转移和市场扩张，却忽视了社区互动与社会责任，导致在舆论和民意层面陷入被动，甚至影响项目推进。

与“重商业、轻责任”的反面案例不同，三一集团从产品输出到价值输出，从商业扩张到责任共赢的战略转变中，探索和发展出一条具有代表性的中企出海可持续道路。

在出海的二十余年间，三一集团从单纯的出口企业成长为全球前三的工程机械制造商，从“国际化”到“全球化”战略蜕变背后，也承载了三一集团不忘初心的底色和共治共建共享全球可持续发展的责任担当。

01 全球化浪潮中的“中国制造”考题

2001年，中国制造正值加入世贸后的高速成长阶段，“走出去”成为一批企业不约而同的选择。作为中国工程机械龙头的三一集团也不例外——首次踏出国门，试探着在陌生的海外市场扎下第一根桩。然而，出海从来不是把产品运到港口那么简单，而是要在全球复杂的产业版图和多元文化环境中谋求真正的立足之地。尤其是工程机械行业，因其高度依赖技术实力与服务网络，更加凸显了“中国制造”在国际舞台上所面临的多重挑战——欧美巨头长期把持高端市场，使中国品牌天然背负“低端、低质”的质疑；缺乏本地化运营体系，使得设备即便卖出去，也难以在售后和服务上建立信任。

2025年，虽然中国制造在全球产业链中已占据重要地位，但近年来，在全球绿色转型加速趋势、可持续发展与“一带一路”倡议机遇之下，国际社会对中国企业提出了更高要求——不仅要能提供可靠的产品，更要能展现负责任的姿态，与所在国共享发展机遇。

这些挑战不仅是市场竞争的障碍，更是中国制造如何在全球舞台树立“可信赖”形象的考题。

02 以责任实践打开全球信任之门

机械救援：在灾害响应中树立可靠伙伴形象

2023年，土耳其地震发生后，三一基金会迅速派出两名资深救援专家，并联合三一重工土耳其公司本地团队，组建了一支含中方15人、土方16人的联合救援队，携带6台挖掘机和2台起重机进入重灾区安塔基亚。他们采用“人机协同”模式：结构专家现场评估绘制图纸，救援专家依此制定营救方案，清晰指令指挥机械操作手精细化移除障碍物。

在废墟中连续作业十余小时后，与当地消防队合作成功救出一名幸存者，并在72小时内累计救出1名生还者、27位罹难者，为百余名群众提供心理支持。行动不仅赢得了土耳其TRT、CCTV等中外媒体的广泛报道，也收获了当地民众的掌声与泪水。2025年缅甸强震时，三一更在一小时内调集30余人和10余台机械驰援灾区，并筹集3.5吨物资，成为首批抵达的国际救援力量。

在两次地震国际救援中，不仅展现了中国企业的责任与担当，更是在灾害场景中充分展现了工程机械救援的独特优势，三一的机械设备在极端条件下展现了可靠性与稳定性，形成了“救灾标配”的口碑。救援经验也推动了设备在精细化操作、耐用性等方面迭代升级。这种“实战检验”让三一机械在海外市场获得更强的信任度，为开拓新市场和政府采购提供了背书。



▲ 土耳其地震救援现场，三一挖掘机正在作业

排雷行动：在人道合作中打通发展通道

2024年，三一基金会与柬埔寨排雷行动中心（CMAC）签署合作协议，向暹粒省捐赠资金、设备并提供技术培训，用于雷区治理和社区康复。项目不仅通过工程机械设备改装支持排雷行动，降低生命伤害，还积极协助社区民众建设完善生活和生产基础设施，促进当地环保和减贫事业发展。CMAC秘书长在签约现场表示：“三一的支持让我们能够更快清除地雷，拯救更多生命。”中国驻暹粒总领馆也评价此举为“中柬友谊在民生领域的深化”。

排雷行动表面是人道主义，但实质是为基础设施建设扫清障碍，直接为未来工程机械的市场拓展创造条件。三一集团的设备与技术在这一过程中进入本地政府和社区的“信任名单”，增强了品牌的在地认可度与长期合作机会。



▲ 三一基金会与柬埔寨排雷行动中心（CMAC）在金边举行机械设备捐赠仪式



▲ 排雷行动现场组图

社区共建：在公共服务中培育本地化发展根基

三一集团不仅投身大型灾害和人道救援，也在日常中与当地民众一起参与社区建设。

在非洲，南非的员工志愿者们走进儿童福利院，捐赠水箱、电视机、学习用品和毛毯，回应联合国SDG的教育与用水目标；津巴布韦的员工和当地民众参与“全国清洁日”活动，推动“减量、复用、回收”理念。



▲ 南非员工志愿者们走进儿童福利院（南非约堡儿童之家）



▲ 三一基金会探客教育项目为泰国清迈社区儿童中心带去工程思维启蒙课程

在东南亚，三一基金会探客教育的项目老师在泰国清迈社区儿童中心，为经济困难家庭与难民儿童带去了工程思维启蒙课堂，受到孩子们积极参与，甚至课程结束也不愿离开。

这些行动逐渐推动了“三一公益平台海外版”上线，支持员工在地化公益参与和志愿服务，投身社区真实问题，以实际行动推动美好改变。

社区公益不仅提升了企业在地形象和员工凝聚力，也吸引了更多国际化人才的加入，增强了在海外市场的软实力和雇主吸引力。

03 启发

三一集团的责任出海实践，体现了“信任生成型商业向善”“能力赋能型CSR”与“跨境共建”三大机制的深度融合。不同于传统以捐赠或形象工程为导向的国际公益模式，三一通过工程能力、人道行动与社区共建，将社会责任与产业逻辑有机结合，在全球南方国家构建起以信任为核心的可持续共赢生态。这不仅重塑了“中国制造”的国际形象，也展现了中国企业在全球治理中以行动塑造信任、以责任推动合作的新范式。

信任生成型商业向善

在全球市场中，信任是跨文化经营的第一通行证。三一集团通过在土耳其、缅甸等地的应急救援行动，以“工程机械+专业救援”的模式，将技术实力转化为公共价值的即时供给。这种行动不仅体现了企业的应急响应力，更重要的是在灾害场景中以可靠、专业和共情的方式，重塑了“中国制造”的国际认知。

不同于以往“品牌传播型”CSR，三一的“信任生成型商业向善”以事实与行动为基础，通过连续的人道行动和

社会服务积累信任资产，使企业品牌与“可靠伙伴”“负责任的中国企业”紧密绑定。这种基于责任履行的信任生成机制，成为中国企业全球化中最具长期竞争力的“软实力资本”。

能力赋能型CSR

“能力”是企业社会责任从“援助”迈向“共创”的关键支点。

在柬埔寨排雷项目中，三一集团不仅提供资金与设备，更通过机械改装、技术培训和社区支持，构建了一种“能力导向”的CSR模式。这种做法突破了传统CSR“资源单向输出”的局限，通过本地化技术赋能与能力共建，实现了“从救助到赋能”的转变。其核心在于将工程机械的专业优势转化为公共治理能力，既解决人道问题，也为社区可持续发展与市场孕育奠定了重要基础。

这是企业通过自身核心能力参与社会问题解决的典型案例——以产业技术驱动社会改进，让“解决社会问题”与“提升产业竞争力”并行不悖。三一集团的这一实践，标志着企业社会责任正从“慈善行为”走向“能力输出”，形成可持续的价值闭环。

跨境共建

关系共建是企业从“责任履行者”转变为“社会合作者”的关键机制。

三一集团在非洲、东南亚等地积极推动的社区共建与志愿服务，体现了“跨境共建”的新型企业社会责任逻辑。企业不再是外来援助者，而是主动嵌入本地社会，通过教育支持、公共服务与志愿行动与社区共创共享。无论是南非的儿童福利院、津巴布韦的清洁行

动，还是泰国的工程启蒙课堂，这些持续、在地化的公益行为，使海外员工、当地社区与母国总部形成互动共治的“社会价值网络”。

这种共建机制不仅强化了企业的本地融入度，也成为促进文化交流、塑造跨国企业公民形象的重要路径。

三一集团的“跨境共建”体现了企业社会责任的第三代特征——从单点行动走向系统协同，从单一责任走向跨国共益。

结语

企业社会责任不是额外负担，而是可持续竞争力的重要来源。三一在灾害救援中让企业的设备与技术在极端场景中得到验证和信任，在人道合作中帮助企业与国家战略和民生需求紧密相连，在社区共建中为品牌沉淀长期的情感资本。这些行动在全球范围培育市场、锻造技术、积累信任，不仅在创造“商业竞争力”与“社会价值”的双重增量，也为企业在全球化深水区赢得发展主动权。

在构建人类命运共同体的征程中，需要更多中国企业以共益视角投身世界：交付的不仅是产品，更是解决方案；赢得的不仅是市场，更是值得信赖、受人尊敬的伙伴关系。

中国平安

从风险保障到全球共治的出海实践

引言

在中国企业加速“走出去”的时代，安全与信任已成为新的全球竞争力。如何在复杂多变的国际环境中守护员工、稳健经营，并以负责任的方式融入当地社会，成为中国企业全球化的新命题。

中国平安以“责任出海”为方向，系统构建了从风险保障到社会共生的三重进阶路径：以“平安24”和“鹰眼系统”实现从事后赔偿到主动防御的保险创新；以“无差别救援”跨越商业边界，将“客户”延展为“同胞”；以“公益出海”扎根本土社会，在共建与共享中延伸善意。

这一系列行动不仅展现了中国企业在海外的温度与担当，也标志着企业社会责任的进化方向——从补偿救助转向系统治理，从商业行为升维至公共责任，从市场竞争者演进为全球共建者。

01 “一带一路”新格局下的海外安全挑战

自2013年提出以来，“一带一路”倡议已走过十二年历程。这一合作网络从亚欧大陆延伸至非洲与拉美，先后与150多个国家、30余个国际组织达成合作协议。中国企业与国际市场的连接日益紧密，中国公民在商务、劳务、留学、旅游等的出境规模持续攀升，据国家移民管理局数据，2024年中国公民出入境达2.91亿人次，2025年上半年同比再增15.9%。

同时，随着全球地缘政治博弈加剧与安全形势复杂化，中国公民在海外的行动暴露于冲突、恐袭、自然灾害等不确定风险之中；对于部分企业而言，由于“走出去”步伐加快、布局广泛而本地化程度不足，加上自身在安全治理、合规管理和社会责任方面准备不足，使员工人身安全面临愈发突出、多元的风险。

长期以来，境外保险主要扮演“事后赔偿”的角色，功能局限于经济补偿。但在风险日益剧增的趋势下，中国公民及企业对境外保险的期待已不再局限于事后的经济补偿，而是希望它能前置为全方位的“安全屏障”，以主动守护生命安全、保障企业稳健运营。

02 责任出海的三重路径

从“事后赔偿”到“风险管理”：重塑“境外险”的模式

在已有“平安全球急难救援服务体系”的基础和启发下，中国平安于2017年推出了出国人员综合保障计划——“平安24”，精准回应了企业与个人对于全生命周期安全防护的迫切需求。在救援端建立起“敏捷响应”机制，构建覆盖全链路响应体系，并从报案、协调到跨国医疗转运全链条高效协同，

确保第一时间为客户提供专业医疗转运、安全撤离等关键服务，以“时间防线”守护海外人员生命安全。

2025年5月，印尼雅加达一名中企员工突发急性脑炎需紧急医疗干预，家属向平安产险报案后，“平安24”救援团队立即启动应急流程，同步协调国内医疗专家、客户单位代表及家属三方线上会诊，快速确认转运可行性；随后火速对接医疗包机资源，从报案到完成转运仅用时不到48小时。最终，金先生通过及时救治脱离危险，所有医疗转运费用均由平安产险先行垫付报销。“平安24”成功将“境外险”从一纸经济合同，升维为一种全天候的跨境安全守护体系，实现了从“赔”到“陪”的模式重塑。



▲ 帮助印尼雅加达的急性脑炎客户进行跨国医疗转运



▲ 与教育部留学服务中心共同推出留学人员海外公益救助保险产品



▲ 举行海外出行安全培训活动

从“平安客户”到“中国同胞”：无差别救援

“不管是不是平安的客户，在重大危难时刻，我们愿意为中国同胞提供无差别化的救援服务。”

——中国平安

中国平安的责任行动不仅体现在商业合同上的客户服务，更在于关键时刻挺身而出“无差别救援”实践。

2025年伊以冲突期间，平安紧急协助76名中国同胞安全撤离，其中包括多名留学生，并在后续提供健康追踪与心理辅导。这一行动跨越了企业与客户的边界，凸显出作为中国企业的责任担当。

截止2025年9月，“平安24”的全球救援服务案例达517件，涵盖医疗救援、安全撤离、灾害应对等多元场景。在协助中国企业和中国公民降低海外活动风险的同时，中国平安也在国际舆论场中有力地传递出中国企业“以人为本”的责任形象。

事实上，这种无差别救援正是平安构建国际信任与社会资本的重要方式。它既为企业在海外市场赢得声誉与认可，也为国家形象加分，成为责任出海背景下企业社会责任的生动实践。从“客户”到“同胞”的转变，标志着平安将企业责任与国家使命、社会价值深度融合，展现了中国企业全球化的新范式。

与此同时，平安还积极探索将科技与保险深度结合，推动保险的性质从“风险处置”升级为“风险管理”，鹰眼系统海外版——EagleX，就是这种转型的集中体现。它通过风险地图（Risk Vista）、灾害预警（Cat Warning）、卫星监控（Satellite Monitor）等功能，为企业提供从全球风险洞察、灾害预警到理赔固证的全周期风险管理支持。

巴基斯坦某水电站工程地处喜马拉雅地震带边缘，极易遭受地质灾害的波及。传统人工巡检无法实现实时广域监控，而EagleX利用遥感与InSAR技术，能够及时精准发现山体形变，提前预警潜在的滑坡风险，最终帮助该项目在强降雨导致的中大型滑坡中实现“零伤亡”。

本土扎根与共生共享：公益出海

在“走出去”的进程中，中国企业能否真正扎根于当地社会，不仅关系到商业布局的可持续性，也关乎企业是否能在国际市场中形成长期竞争力。在中国平安看来，责任出海不止于风险保障和应急救援，更需要以“民生改善”与“耐心资本”双轮驱动，在文化、产业与环境层面推动共生共荣。

近年来，随着包括中柬合作在内的澜湄合作机制日渐成熟，基于在地的民生需求优化跨国合作模式，成为了中国企业面临的重要机遇。

在柬埔寨，传统手工艺有着悠久的历史，但由于缺乏

科学的研究和传承发展，这种传统和文化在柬埔寨几乎消失。柬埔寨希望通过发展手工艺，减少贫困人口，为振兴当地手工艺做出了许多努力，但收效甚微。中国平安将自身在中国大凉山运作的“妈妈的针线活”公益项目延伸至柬埔寨落地，通过非遗设计与乡村振兴结合，不仅激活了当地的传统文化遗产，更切实带动了当地妇女就业与家庭收入增长。

这种公益模式突破了传统捐赠式的单向支持，转向“赋能式”发展，精准对接了本地社会发展需求，并在国际舆论场中塑造了中国企业“有温度、负责任”的品牌形象。



▲ “妈妈的针线活”公益项目

03 启发

企业公民

第三代企业社会责任

中国平安的“平安24”与“EagleX鹰眼系统”，标志着企业社会责任从传统的“救济与赔付”阶段，迈入“系统性风险治理”的第三代CSR阶段。不同于早期的捐赠型或合规型CSR，第三代CSR强调企业将社会价值嵌入产业体系，以技术、数据与治理能力参与社会系统的优化。

平安通过科技赋能保险，使风险保障前置化、智能化，将商业保险转化为社会安全网络的重要节点。这种从“事后补偿”到“事前防御”的模式创新，不仅提升了跨国项目的抗风险能力，也使企业在解决社会问题的同时积累了结构性信任与长期竞争力，完美诠释了第三代CSR“共建共治、韧性共生”的核心精神。

责任全球化

在“无差别救援”实践中，中国平安突破了商业契约的界限，展现了典型的“责任全球化”路径。平安在全球紧急事件中主动承担超越客户范围的公共责任，体现了企业作为跨国社会行为体的全球公共角色。这种以“同胞责任”连接国家使命与商业行动的模式，使企业的品牌信任不再局限于市场认同，而上升为国际社会对中国企业的道德认可。

责任全球化不只是地域扩展，更是一种伦理边界的外延——企业将风险防护、医疗救援、心理支持等公共服务体系化输出，构建起跨文化、跨国家的责任共治网络。通过“平安24”的制度化实践，平安把“以人为本”的中国式商业伦理转化为全球治理语境中的行动范式，为中国企业参与国际公共事务提供了现实样本。

中国平安在全球化布局中逐步形成了成熟的“企业公民”行动逻辑。从柬埔寨“妈妈的针线活”到“一带一路”沿线民生项目，企业并非以资本逻辑介入，而是以文化共建、能力赋能的方式融入本地社会。这种从“捐赠支持”到“制度嵌入”的转变，体现出企业公民的三个核心特征：社会嵌入性、长期合作性与文化互信性。企业不再是外来援助者，而成为地方发展体系的参与者与共建者。企业通过耐心资本、公益创新与产业赋能，推动当地女性就业、传统技艺复兴与社区自组织能力建设，实现了社会与经济的双重可持续。这种以“共生”为导向的企业公民实践，不仅重塑了中国企业的国际形象，也为“商业向善”提供了可复制、可借鉴的中国路径与案例支撑。

结语

从为海外企业与个人构筑“时间防线”，到在关键时刻无差别守护同胞，再到推动民生改善与绿色投资共生，中国平安正以责任塑造全球信任，以创新拓展商业边界。这种多维度的责任行动推动了中国企业从“走出去”到“长出来”的战略升维。

在企业出海3.0时代，核心竞争力不再仅仅依赖产品与资本，还在于能否将公益与责任转化为可持续的“社会资本”。短期而言，公益是风险的缓释器；长期而言，它则沉淀为品牌的资产与信誉的积累，甚至转化成未来市场的准入筹码。

在全球化进入深水区的当下，中国企业的国际竞争力正由“走出去”转向“长出来”，而商业向善行动，正是实现这一转型的关键动力。中国平安不仅展现了中国企业的温度与担当，也为全球化中的中国故事提供了新的注解——责任，已从企业发展的附属品，演进为融入世界、赢得未来的核心竞争力。

洲明科技

从制造出海到责任出海的中国样本

引言

洲明科技在2007年正式开启出海战略，在过去十八年中，从初期OEM代工、向东南亚和中东出口，到参与欧美市场规范化竞标、强化质量认证体系……通过第三代企业社会责任理念，将社会价值嵌入全球化战略，洲明科技的成长历程是“中国智造走出去”的生动缩影。

在全球产业链重构与“高质量走出去”战略并进的时代背景下，中国企业的国际化不仅是市场拓展，更是责任担当与文化输出，洲明科技的实践为中国制造业的全球化提供了新的范式——以技术、治理与公益为支撑，向国际市场和国际社会共享中国方案，在国际合作中塑造可持续的品牌形象。

本研究以洲明科技为例，梳理呈现中国制造业企业“责任出海”的三大维度。

01 中国制造业出海的挑战

近年来，中国制造业正经历从“世界工厂”向“全球价值链共创者”的关键转型。作为“中国智造”的代表之一，LED行业在出海过程中既迎来了前所未有的机遇，也面临着前所未有的复杂挑战。

一方面，全球能源转型、绿色低碳趋势为中国LED企业提供了广阔市场空间，同时欧美等发达国家对供应链可持续性、ESG责任、劳工与环境合规的要求不断提高，迫使企业必须以更成熟的“企业公民”姿态参与国际市场。

另一方面，地缘政治紧张、贸易壁垒升级、知识产权保护和本地化运营等问题，使得企业必须从“成本竞争”转向“价值竞争”，而不少中国制造企业仍停留在产品输出层面，缺乏对海外社会文化、环境标准与责任治理体系的深度理解。

作为一家LED应用与光显解决方案提供商，洲明科技将绿色制造、标准创新与公益行动融入国际化进程，逐步完成从单一出口到全球价值链深度嵌入的转变，以责任行动塑造了一条独特的全球化路径。

随着全球LED显示与照明市场逐渐饱和，海外客户对能效、可靠性及环境友好型产品的要求不断提高；同时，欧美及中东等市场在公共设施、赛事演出、文旅活动等领域对高端LED解决方案需求强劲。面对这种“高标准、高场景化”的国际市场环境，中国企业仅凭成本优势已无法构筑长期壁垒，唯有通过持续创新，将绿色技术与社会价值融入产品体系，才能以负责任的方式实现全球竞争力。

洲明科技通过技术迭代与系统创新推动产品“高能效化、智能化、场景化”——持续投入Micro LED与COB显示技术研发，推出能耗显著降低、寿命与显示精度显著提升的UMini、UMicro、星钻等系列产品；同时，将AI算法、物联网系统融入产品，形成如智能一体机、智慧灯杆、可视化城市管理系统等“LED+AI”综合解决方案；为确保产品可持续落地，洲明还在全球设立本地化服务与运维中心，从单一产品出口转向“方案+服务”输出，实现全生命周期责任管理。

这一系列创新取得了显著成效。洲明科技的高端显示产品已应用于多项国际大型项目，如沙特“利雅得狂欢季”、卡塔尔世界杯场馆、欧洲商业中心等，成为中国制造走向高端市场的重要样本；节能产品在海外销售额中的比重逐年上升，洲明科技在国际市场的专业形象和议价能力也显著增强。

02 责任出海的三大维度

从“产品制造”到“绿色方案”：以低碳责任跨越市场壁垒

在全球化竞争与可持续转型并行的背景下，产品创新是企业进入海外市场的首要支点。



▲ 卡塔尔世界杯场馆中，由洲明科技制造的超大LED显示屏

从“技术输出”到“责任创新”：参与行业治理

在全球竞争格局重塑与ESG监管趋严的背景下，企业“走出去”的关键还有治理能力的国际化。

中国企业要真正立足全球市场，必须从“遵守者”转向“共建者”，以标准话语权和行业治理能力赢得可持续竞争力。

洲明科技在完善内部治理体系的基础上，积极参与国内外行业标准制定与国际治理体系建设，成为推动中国LED产业规则共建的重要力量——

洲明科技在内部首先建立了一套涵盖研发、质量、安全、知识产权的治理体系，并通过ISO 56005（创新与知识产权管理能力）评价认证，成为LED显示行业中率先获得该国际标准评价的企业。

在此基础上，积极牵头、参与了《多功能智能杆系统设计与工程建设规范》《智慧杆系统建设与运维技术规范》等标准的制定、发布和推广；同时以委员或成员角色参与了超过180项国际、国家及行业标准的起草与修订。

通过这种由内治理向参与标准、国际治理的迈进路径，洲明科技在国内外市场的信誉度与合作潜力得到显著提升。



▲ 洲明科技举办“全球生态合作伙伴大会”

从“供应商”到“社会伙伴”：公益出海

在经济全球化的深度推进中，企业出海不仅是市场行为，更是跨文化的社会实践。

对于中国企业而言，如何在不同文化与社会环境中建立信任、形成共情，是企业出海能否长期可持续的关键。

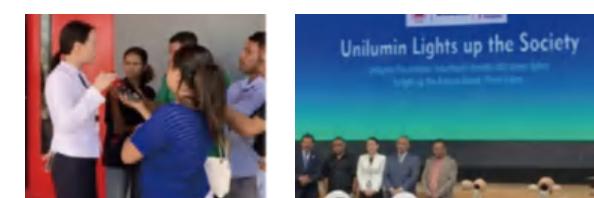
作为LED光显领域的代表企业，洲明科技把“光”作为企业价值与公益行动的核心语言，以基金会为枢纽，从照明普惠、教育公平、应急援助与文化传播等领域开展公益布局——

面向东南亚及南美洲部分地区提供太阳能灯具、智慧路灯与显示设施，改善基础照明条件，助力社区公共安全与夜间经济发展；

在突发公共卫生事件中，多次驰援海外的合作伙伴、学校与医院，捐赠防疫物资并协调援助资源，保障公共显示系统的稳定运行，将技术服务转化为社会守护力量；

在多个国际赛事与大型活动项目中，主动承担文化传播与社会教育功能，以其高能效显示解决方案支持活动的视觉呈现与能耗优化……

通过将产品力与社会价值结合，洲明科技以“公益+商业”的双重逻辑实现了品牌信任与社会资本的积累，构建起超越“供应商”层面的“社会伙伴”形象。



▲ 东帝汶路灯项目捐赠仪式



▲ 在海外捐赠防疫物资

03 启发

绿色转型

洲明科技的产品创新体现了结构性韧性的内涵。它并非以环境保护为附加责任，而是通过制度化的绿色生产体系、标准认证与循环创新，把环境韧性嵌入企业的全球运营逻辑。这种“以低碳责任跨越市场壁垒”的实践，使绿色转型成为洲明在国际竞争中的“结构性护盾”——既抵御碳关税、供应链脱钩等外部风险，也重塑了企业内部的价值链结构。

这一逻辑揭示了商业向善的新方向：企业可以通过主动构建社会与生态韧性，形成可持续竞争优势，让责任成为新的增长引擎。

共治型商业治理逻辑

洲明科技的第二个创新在于其责任治理共创——主动拥抱和参与国际ESG治理体系建设和绿色展馆共建，不再被动遵守国际规则，而是以共治方式塑造行业秩序。这种“从被规制到参与规制”的转变，代表着中国企业由“追随者”向“规则塑造者”的身份跃升。

通过治理参与与责任创新，洲明实现了社会信任与商业信誉的正向循环，形成以制度影响力、标准治理力和社会整合力为支撑的国际竞争力。这正是商业向善从企业道德行动上升为全球治理机制创新的重要标志。

从“技术输出”到“责任创新”：参与行业治理

洲明科技将公益、教育、文化行动纳入国际化战略，不仅提供产品，还“共建意义”——在“一带一路”及拉美、东南亚地区，洲明通过多种公益行动，形成了“技术输出+文化嵌入+社会共建”的价值机制，推动跨文化共生与共享价值。

这种做法突破了传统企业社会责任的“外部性”，转向一种以在地共识和社会信任为核心的全球责任治理模式，让技术合作升级为文明共建，赋予“出海”以道义正当性与情感连结。

结语

洲明科技的责任出海路径，展现了从“合规式CSR”到“系统性向善”的中国经验：以绿色创新重塑产业结构，以责任共治参与全球治理，以文化共建增强社会连接。它让中国的制造业出海不再只是经济扩张，而成为一场以可持续、共建与共治为核心的社会创新实践，为“全球南方”国家提供了企业国际化的“第三条道路”——以责任为资本、以共生为逻辑、以治理为未来。

未来，随着更多中国企业在全球产业链中扮演关键角色，以责任为底色、以创新为驱动的国际化实践，将成为新时代中国特色工业现代化的重要标识，也将为全球可持续发展注入来自中国的治理智慧与价值引领。

栏目四 特别呈现

栏目语

共识化、集体化、共享化：中国企业向善的新趋势

近十年间，我国面临的社会问题的复杂性与多样性远超以往，城乡发展差距、人口老龄化、环境污染、气候变化等议题交织叠加，公共治理的难度不断加大。即便进入联合国可持续发展目标（SDGs）的关键推进期，我国在气候行动、生态保护、不平等等关键目标上仍进展缓慢。同时，经济下行压力持续存在，财政资源有限，社会公共服务能力面临考验。如何在有限资源条件下，兼顾增长与公平、发展与可持续，成为国家、企业、社会无法回避的挑战。

部分具有前瞻视野的企业和企业家已经敏锐地意识到，单个企业的单点公益行动已难以形成规模化、长期性的社会影响，并开始探索以跨行业、跨企业的协同范式推动社会议题的破局。

2018年，《斯坦福社会创新评论》就关注到中国企业家的向善行动的集体化趋势——《中国慈善的集体行动模式》一文提出了“中国集体式慈善”一词，用于形容中国企业家们在推动公共产品和服务基础建设上的“协同合作”——“不同于单打独斗，集体式慈善用动员企业家群体的方式，来引导和动员经济和社会资本来回应社会需求。根植于传统文化，现实环境和个人经历影响中国企业家群体的集体认知，而集体认知则激发集体行动。”

2024年底，亚洲公益事业研究中心、中欧国际工商学院等在多份关于企业或企业家公益研究的报告当中进一步描述了这种“集体式”的向善实践范式，显示了该范式不可阻挡的发展趋势。

为帮助中国企业、企业家更好地了解“集体式向善实践”，本辑案例集特别呈现1个“企业向善行动共同体”的案例，以呈现企业具体如何开展这种前瞻性实践。

可持续社会价值生态圈

以共识、协同与数字化驱动中国式义利并举

引言

在中国式商业向善的探索进程中，“可持续社会价值生态圈”的出现是一个关键的节点——它通过共识凝聚企业责任与社会需求，通过协同打通产业、公益与社区的边界，并以数字化平台为支撑，降低参与成本、提升效率，减少试错风险，实现义利并举的可持续路径。这不仅让公益成为企业创新与市场拓展的新引擎，也彰显了中国企业在塑造新商业文明中的实践自觉与文化自信。

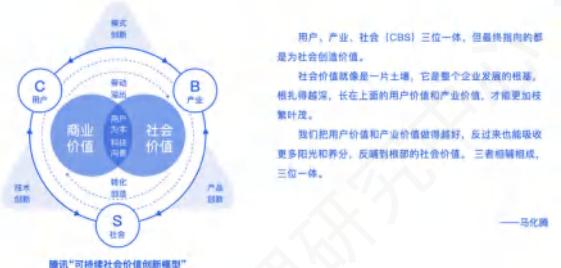
01 构建新商业文明的价值共识

“可持续社会价值创新”

“可持续社会价值创新”是一个新概念，最早由腾讯在2021年提出，强调通过企业的产业禀赋与社会需求的结合，把社会价值创造和商业模式创新嵌入同一个逻辑，实现义利并举的可持续路径。

这不仅是中国企业对“企业社会责任”的创新，更是中国商业、中国企业家对本土需求的深刻理解、对有效实践的热切渴望、对本土文化的重新审视与自信。

郑功成将之评价为：“超越了商业的视角，增加了社会与公共利益的视角，不是满足于企业收益与责任的平衡，而且主动追求创造社会价值，是具有中国特色的话语”。



▲ “可持续社会价值创新模型”提出

《WISH2030美好宣言》

无独有偶，2022年4月，伊利集团和43家全球战略合作伙伴共同成立“零碳联盟”，联合上下游企业共同降低碳足迹，致力于打造一个共创降碳技术、共享降碳成果、共担降碳责任的合作平台，探索可持续社会价值创新的企业间合作。

2023年，伊利在发布的《WISH2030 美好宣言》上提出，要在2030年前推动企业、机构、公众在乡村振兴、教育公平、环境保护、健康保障等重大议题上形成跨界协同，倡导共享、共创的社会价值模式。这不仅是一个承诺，更为可持续社会价值创新确立了具体坐标。



▲ 《WISH2030美好宣言》发布

2025年4月，伊利发布了16亿元“生育补贴计划”，通过减轻家庭育儿压力，既回应社会痛点，又培育长期母婴市场。为企业提供了“结合核心产业优势、回应社会议题”的实践路径启发。

“可持续社会价值生态圈”

2025年5月20日，在“WISH2030美好大会”上，伊利、腾讯、联想等多家头部企业共同成立了“可持续社会价值生态圈”，作为一种新商业文明的价值理念，“可持续社会价值创新”在中国企业中的共识化趋势日益凸显。



▲ “可持续社会价值生态圈”成立

在可持续社会价值的视角，公益与商业的最佳结合点并不是社会需求最迫切的地方，而是“社会需求×企业资源×市场逻辑”的交叉点。也就是说，企业的商业向善项目和行动，不仅要解决真实社会痛点，还要能用上企业独特的资源禀赋，甚至还能带来组织学习、品牌提升或新业务机会等商业反哺。

“可持续社会价值生态圈”首先强调的是引导企业用自身的资源禀赋参与公益，其次还积极推动企业之间、企业与社会之间的关系升级为一种“共生型责任结构”，即通过社会议题、产业资源与技术能力的有机链接，推动中国企业公益从“共情行动”到“共生体系”的演化。

02 一套数字化的社会价值共生机制

在“可持续社会价值生态圈”中，作为公益与商业融合基础设施的“腾讯基金会数字关爱平台”（以下简称“关爱平台”），不仅是一套公益管理工具，更是一种协同机制，帮助生态圈内企业以更低成本、更高透明度和更强协作性参与社会价值共创。通过数字化赋能，“关爱平台”让企业社会责任从单点行动，转化为可持续、可追踪、可复用的系统化能力。

“数字化的广泛应用与全面发展为企业可持续社会价值创新提供了强有力的技术支撑，它使多方协同共创更有效率、更有高度、更有品质”

——郑功成

降低门槛：打造企业社会责任的数字中台

关爱平台基于微信小程序与腾讯云技术打造，为企业的公益捐赠提供资金管理、券码生成、身份认证、核销结算等全流程工具。企业可在平台上创建项目，系统自动匹配需求群体并发放“数字关爱券”。

这一“公益SaaS”模式大幅降低了企业开展社会责任项目的技术与组织门槛，让中小企业也能以标准化方式参与公益协同，推动商业向善的普惠化与规模化。

积累信任：以透明数据构建社会资本

关爱平台内置“全流程可追溯系统”，派发给受助者的每张“关爱券”都带有唯一二维码与区块链存证路径，记录资金来源、发放时间、使用商户与核销凭证等信息，实现“捐赠可查、使用可证”。系统可自动生成项目报告，并与腾讯公益开放数据平台对接，形成公益绩效的实时可视化展示。

这种以数据支撑的透明机制，让企业的社会责任行为可量化、可披露、可验证，同时成为生态圈企业共享的“社会资本”，显著提升了品牌信任度与公众认同感。

促进协同：让公益成为产业共创接口

关爱平台采用“平台+商户+社区”的协同模式，连接企业、公益组织、物流商与线下零售网点。

受助人可通过微信小程序领取“关爱券”，并在京东、菜鸟、天猫及社区便利店等合作商户兑换所需物资。企业通过这种方式将产品和服务嵌入公益场景，实现“产品即公益”的创新投放。例如，伊利用平台发放奶粉券，京东提供物流配送，社区商户完成核销，形成多方共赢的协同闭环。公益行动由此成为生态圈成员间的“合作接口”，推动社会价值与产业生态的双向增长。

03 可持续的核心：资源与结构的再配置

“可持续社会价值生态圈”的出现，展现了商业向善的结构性转向——通过优化资源配置实现经济与社会价值的协同增益，通过重塑基层供应链实现包容增长与系统韧性，构成了中国式商业向善的可持续路径。

优化企业资源的再配置

企业不再把社会责任视为外部附加项，而是将社会价值目标内嵌于产业逻辑中，通过协同创新和生态共建，实现资源在社会需求与商业目标之间的最优分配。企业在识别社会痛点的同时，重新审视自身的技术、渠道、资本、数据等核心禀赋，使这些资源流向能够同时创造社会效益与商业回报的领域，从而实现“义利共生”的资源配置效率。这种机制让社会问题不再是企业的外部负担，而成为激发新增长的内在引擎。

重塑基层场域的供应链

在公益场景中，产品、物流、渠道等原本只是单纯的生产要素能够被重新组织，形成生产力的扩展；在平台共建中，商户、公益组织、企业，重新定义了彼此的角色和分工，构成了新的生产关系。企业通过与社区商户、渠道物流等主体建立长期合作机制，将价值创造延伸到最基层的经济单元，使供应链从“利润导向”转向“共益导向”。

这不仅提升了供应链的韧性与包容性，也通过技术、数据与标准的普惠化，推动基层经济体系的能力升级与社会资本积累。企业因此从“产业中心”转变为“社会平台”，在共生网络中获得信任、影响力与可持续竞争力。

“可持续社会价值生态圈”借助协作打破企业与企业之间、商业与公益之间、生产与市场之间的壁垒，把各自的产业、技术、资本优势汇聚在一起，用协同治理的方式回应社会与经济的复杂挑战。这一过程印证了商业向善的核心：公益与向善不是成本，而是可以成为新的生产力和生产方式。

结语

面对日益复杂的社会与可持续转型趋势，中国企业在对本土的重新审视当中，开辟了新的发展机制。

这种机制的起点是共识——企业、政府、公益组织、群众等主体围绕共同的社会议题，形成价值认同和目标契约。

在共识之上，数字化和协同共建成为了商业向善的核心动力——企业不再独自承担社会议题的成本，而是在数字化平台上，以自身产业禀赋为基础，通过开放协作、共创共享，打通产业链、供应链与社会价值链，使社会问题的解决从个体努力转化为系统创新。

“可持续社会价值生态圈”的商业向善实践，展示了一种通过共识凝聚价值方向、以数字化实现降本增效、以协同共建实现结构创新的系统性路径。它强调多元主体在共同愿景下的互信与分工，通过共建机制使形成一个动态共生的可持续生态，是中国式新商业文明的重要特征。

在中国商业文明的发展史上，这是一场具有前瞻性的实践，也是一场具有里程碑意义的探索。