

应对公益同质化的企业公益战略理论模型 构建研究

——以恒瑞医药为例

李晓慧 郭永泉

摘要：本文以江苏恒瑞医药股份有限公司为例，分析其在公益捐赠同质化背景下从“输血式”到“造血式”的多阶段战略调整路径。研究发现，恒瑞医药依托抗肿瘤研发优势，创新性地构建“公益专业化”模式，通过“设备+培训+平台”三维联动，将公益项目与核心业务深度融合；在“捐赠与研发协同”中，以公益投入驱动临床数据积累与产品创新，并以创新成果反哺公益；借助数字化技术与长期主义视角，实现公益管理的透明化和可持续投入。基于此，本文提出公益专业化、捐赠与研发协同、技术赋能与长期主义融入的“公益战略三驾马车”动态闭环模型，为破解公益捐赠同质化困境下的企业提供了参考与借鉴。

关键词：公益同质化；企业战略调整；恒瑞医药；“公益战略三驾马车”；长期主义

中图分类号：F275；F272 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2025)19-0037-05

近年来，企业公益捐赠已成为企业社会责任的重要组成部分，不仅可以提升企业社会形象，还潜在影响市场竞争格局。在全球化竞争加剧的背景下，公益捐赠正从单纯的慈善行为演变为构建品牌形象、增强社会资本的战略工具。然而，愈加普及的公益行为导致同质化现象日益凸显，众多企业集中于类似的捐赠领域（如抗震救灾、教育助学）并采用相同的方式（主要是现金或物资捐赠）。这种公益同质化倾向可能削弱公益活动的战略价值，甚至引发公众对企业“作秀”的质疑。鉴于此，本文以江苏恒瑞医药股份有限公司（以下简称恒瑞医药）为

例，探索企业如何通过差异化公益战略在高度竞争环境中实现有效突围。尽管案例源于医药行业，但其所体现的“公益专业化、捐赠与研发协同、技术赋能与长期主义”的逻辑同样适用于其他具备核心技术优势并积极承担社会责任的企业，助力企业在公益捐赠的透明化和可持续化管理中获取长期竞争优势。

一、恒瑞医药及其公益战略调整

恒瑞医药创立于1970年，2000年在上海证券交易所上市，是一家专注研发、生产及推广高品质药物的创新

型国际化制药企业，聚焦肿瘤、代谢和心血管疾病、免疫和呼吸系统疾病以及神经科学等领域进行新药研发，是国内具备创新能力的制药龙头企业之一，其公益战略调整沿革主要分为四个阶段。

（一）早期公益雏形阶段（2000～2008年）

恒瑞医药早期的公益捐赠主要以应急救援为主，如2003年非典期间捐赠抗病毒药物，2008年汶川地震捐赠价值1 000万元药品，初步展现出企业社会责任意识。

（二）专业领域突破阶段（2009～2015年）

作者简介：李晓慧，中央财经大学会计学院教授，博士生导师；

郭永泉，中央财经大学会计学院。

随着医药行业公益捐赠行为日益普遍,恒瑞医药已逐步意识到企业公益行为一定要与专业相结合才能走得更好更远。2012~2015年,恒瑞医药先后发起“肿瘤防治科普万里行”(覆盖30个城市、惠及50万患者),设立1000万元“恒瑞介入关爱基金”支持肝癌研究,并加入“一带一路”医学人才培养联盟。

(三) 公益战略转型阶段(2016~2020年)

针对医药行业公益捐赠同质化带来的影响,恒瑞医药开始实施战略转型,一方面与政策对接,如2016年向中国药科大学捐赠2000万元支持西部医学人才培养,2018年启动“全力去爱”乳腺癌援助项目,捐赠CDK4/6抑制剂达尔西利(艾瑞康),通过AI患者分层技术使低收入患者援助覆盖率提升65%。

(四) 公益战略深化调整阶段(2021年至今)

1. 恒瑞医药面临的公益捐赠困境。2021年,长期高速增长的恒瑞医药首次出现营业收入和利润双下滑,全年营业收入259.06亿元,同比下降6.59%;净利润45.30亿元,大幅下降28.41%,降幅远超营业收入。究其原因,药品集采压价、成本上升等外部因素固然是诱因,但更关键的因素是恒瑞医药选择了逆势加大研发投入(当年研发费用高达62.03亿元,同比增长24.34%,占销售收入比重达到23.95%,创下历史新高),使公司财务短期承压。在此背景下,资源配置问题凸显,尤其是在同质化竞争与社会期望提升的环境中,公益支出虽非利润下降的决定性因素,但其边际压力被放大,有人因此主张公司应减少公益支出、优先追求利润最大化,但这

一主张并没有得到恒瑞医药响应。恒瑞医药坚信高强度的研发支出是保持创新能力的必要投入,公益捐赠作为社会责任的重要体现,也关系到企业的社会形象和长期声誉,为此,恒瑞医药并未因业绩下滑而削减公益投入,2021年用于公益捐赠的支出达到2250万元,占当年净利润的比例为0.5%,明显高于以往水平。此后年度恒瑞医药公益捐赠占净利润的比例持续攀升,到2023年已高达5.3%。

在医药行业的公益捐赠渐成企业“标配”的当下,各家医药公司大多集中于医疗救助、健康扶贫、科普教育等类似领域,采取的也多是现金物资捐赠或设立基金等直接高效的模式,导致外界看来各家公司的公益举措差别不大,消费者甚至难以分辨哪家企业的公益更有特色。恒瑞医药公益捐赠也遭遇同质化困境,公益捐赠剧增的同质化不仅让公司难以借此树立独特的品牌竞争优势,也让公司不得不持续加大资源投入力度,这种非理性竞争行为将不可避免地加剧企业的财务压力。在业绩下滑、研发投入又不断增大的同时,不断增加的公益捐赠更加剧了恒瑞医药的短期利润与长期发展之间的矛盾。如何在履行社会责任的同时走出一条差异化之路,从而摆脱公益捐赠同质化危机,成为恒瑞医药亟待解决的问题。

2. 恒瑞医药的公益战略深化调整。面对以上困境,恒瑞医药选择了一条长期主义的道路,通过战略调整在公益与业务之间寻找平衡与共赢。

(1) 从传统捐赠到公益专业化,构建差异化运营模式。2021年,恒瑞医药启动公益战略的大胆革新,依托自身在抗肿瘤药物研发领域的专业优势,将公益项目与核心业务深度融合,

打造出具有差异化的公益运营模式。这种公益专业化策略使恒瑞医药的公益捐赠向“设备+培训+平台”的综合模式转变。例如,恒瑞医药与中国乡村发展基金会共同发起乡村医疗能力提升“健康帮扶”项目,依托智能设备、远程会诊与医护培训,搭建“县——乡——村”三级网络,已在甘肃(渭源、积石山、礼县)完成阶段性建设,并向陕西、湖南等地拓展。在此项目中恒瑞医药除提供仪器设备外,还安排工程师长期跟进维护,并利用公司优秀的数据分析能力为基层医院提供支持,使公益从一次性的“输血”转变为帮助基层医疗建立“造血”功能,充分彰显了其公益的专业性和系统性。

(2) 捐赠与研发协同共进,推动创新成果落地与反哺。恒瑞医药致力于推动捐赠与研发的协同发展,实现科研创新和社会责任之间的动态平衡。其捐赠与研发协同策略通过短期让利打开市场空间,开展公益捐赠活动辅助创新成果落地,最后让创新成果反哺公益事业。在推出重磅新药时,恒瑞医药会实施免费赠药的援助公益计划,以减轻患者的经济负担,帮助新药更快打开市场并赢得消费者好评。例如,在“患者援助计划”中,恒瑞医药使用AI患者分层技术精准识别低收入群体,使达尔西利(艾瑞康)的援助覆盖率提升65%。免费赠药和AI技术的应用不仅降低了患者用药门槛,还积累了大量临床数据用于评估药物效果,进而推动药品纳入更多医院采购目录。这种公益赠药模式让患者获益的同时大幅提高了新药的临床认可度和覆盖率,实现了企业与患者的双赢。

(3) 融入企业治理与公益生态圈,促使公益捐赠战略系统化运营。恒瑞医药将公益深度嵌入企业运营和治理

之中，并把公益纳入 ESG 管理架构，由高层直接督导，确保公益战略与企业战略同步规划、共同推进。在执行层面，恒瑞医药积极联合政府、NGO（非政府组织）乃至同行企业建立公益生态圈，以更高效地推进项目。例如，恒瑞医药联合国家卫生健康委规划发展与信息化司、中国卫生健康工作促进会等机构，共同主办“健康中国行·重走长征路”公益项目，促进长征途经区域医疗卫生事业发展、加强优质医疗资源共享。通过构建与运营公益生态圈，恒瑞医药公益项目不仅获得了充沛的资源和专业支持，也提升了其系统化运营水平，扩大了自身影响力。

二、基于恒瑞医药捐赠战略调整构建的公益战略理论框架

基于对恒瑞医药捐赠战略调整的深入剖析，笔者构建了“公益战略三驾马车”，即公益专业化、捐赠与研发协同、技术赋能与长期主义融入的三要素价值共生闭环模型。

公益专业化要求企业立足核心专长，在社会需求与自身能力契合的领域设计差异化公益项目。例如恒瑞医药在抗癌科普、患者分层救助中引入 AI 模型与远程医疗，让传统“现金+物资”捐赠跃升为“专业+系统”赋能，形成了难以复制的公益“护城河”。

捐赠与研发协同要求企业的公益投入不仅是对外援助，更应成为内部创新的催化剂。例如恒瑞医药每年向医学院校捐赠科研经费、共建医学基金，提升高校与企业的研发协同效率；而新药临床数据和公益项目中的患者洞察又进一步反馈至产品创新，完成“公益→研发→公益”的双向赋能。

技术赋能与长期主义要求企业利

用数字化平台、区块链追踪等技术手段确保每笔慈善款与物资流向透明可查，强化利益相关者信任；在长期主义视角下，高层将 CSR（企业社会责任）视作战略投资，持续加码技术与运营成本，只要“闭环”持续运转和迭代，就能不断累积品牌声誉与社会资本。

该价值共生闭环模型的机理是，当企业将公益行动专业化后，首先能显著提升品牌辨识度与社会声誉，而这种提升所带来的品牌溢价和信任红利又进一步促使企业将更多研发资源投入到公益领域；在捐赠与研发协同的过程中，积累的大量数据资产与创新成果反过来又增强了公益项目的专业度；与此同时，数字化平台和区块链追踪等技术赋能不仅提高了项目运营效率，还通过透明化管理不断增强利益相关者的信任程度；在此基础上，管理层以长期主义视角持续加码投入，确保上述各环节得以持续迭代和深化，从而形成一个自我强化、不断升级的价值共生闭环。这与 Porter & Kramer 等关于“战略型 CSR”研究主要强调一次性项目效应不同。

（一）以公益专业化实现捐赠项目的差异化和可持续性

公益专业化是指企业基于其核心能力与战略定位，在公益领域实施差异化选择与聚焦的战略行为。通过系统性地深耕与主营业务高度关联的公益领域，构建具有可持续性的特色公益项目，从而实现企业品牌价值的战略性提升。

与传统的公益活动相比，专业化的公益策略需要企业集中精力解决与其业务紧密相连的社会问题。恒瑞医药将企业核心技术能力深度嵌入公益项目，构建了以“医疗技术专业化+

公益运营系统化”为核心的差异化公益模式，实现了从传统捐赠向可持续价值创造的转型，这一模式将药物研发、临床研究和医疗资源整合等专业能力转化为公益项目的核心竞争力。恒瑞医药还通过“战略协同、生态共建、技术赋能”三大路径确保其可持续性，其公益项目与其他企业的本质区别在于其技术深度。

同时，恒瑞医药通过公益项目提升品牌形象（MSCI ESG 评级连续两年 A 级），吸引高盛、淡马锡等国际机构增持，2024 年外资持股比例提升至 9.2%。同时，公益项目积累的真实数据为医保谈判、适应症扩展提供证据，形成“公益——市场”正向反馈。公益专业化项目得到持续的资金和人力支持，在长期主义观念下帮助企业塑造出与众不同的品牌形象和声誉，实现捐赠项目的差异化和可持续性，最终成为公益领域的“领头羊”。

（二）协同捐赠与研发战略，强化“创新+责任”的品牌形象

协同捐赠与研发战略是指企业将其核心技术研发体系与公益策略进行战略性整合，基于“创新驱动责任”的理念构建品牌价值提升机制。该战略的实施依托企业技术优势开展定向公益投入，重点支持科研人才培养；或通过创新成果转化直接应对特定社会问题，实现技术创新与社会价值的协同创造。有研究表明，研发强度更高的企业履行企业社会责任的情况越好（Fu L, Boche D, Orlitzky M, 2020）。基于此研究，笔者认为协同捐赠与研发战略能够产生显著的协同增值效应。当企业实现技术创新与社会责任战略整合时，其品牌价值将呈现出独特的双重属性，既体现企业的技术领先优势，又彰显其社会责任担当，



图 / 视觉中国

从而形成差异化的市场竞争优势。近年来，恒瑞医药采用向高等教育机构捐赠科研资金与专业机构共建医学基金等方式，将公益资源有效导入学术研究和高端医学人才培养领域。这不仅可以直接助力前沿医药科研项目开展，还逐渐摸索出构建高层次医学人才培养体系的路径。该战略还能构建企业创新与社会责任的双向强化机制。一方面，消费者基于企业对技术创新和公益事业持续投入，会显著提升其品牌认同与忠诚度；另一方面，当员工认识到自身研发成果能够创造社会价值时，其工作积极性和创新效能也将同步增强。这种将个体价值实现、企业战略发展与社会福祉提升深度整合的运作模式，形成了“创新驱动——价值创造——员工激励——持续发展”的良性循环，从而推动企业实现更高层级的战略成长。

协同捐赠与研发战略要求企业在经济效益与社会价值之间建立动态平

衡机制。由于公益投入具有回报周期长、商业价值转化滞后的特征，企业管理层需具备前瞻性的战略视野与持续投入的决策定力。在实施过程中，企业必须确保公益活动的本真性，避免社会责任实践被异化为营销工具，否则将面临公众信任度下降与品牌声誉受损的风险，进而影响企业的可持续发展。

（三）强调技术赋能，坚持捐赠的长期主义

技术赋能与长期主义推动企业通过数字化转型重构公益捐赠的价值链。这一战略转型的核心在于运用信息技术突破传统公益的时空约束，通过构建开放协作平台整合多元利益相关方资源，同时部署数字化管理工具实现项目全周期管控。技术赋能不仅通过流程优化显著提升运营效率，更依托数据追踪系统建立资源流向的可视化机制，有效解决了公益领域的信任难题。从长期主义视角来看，企业

需要建立社会问题改善的量化评估体系和品牌价值积累的持续机制，将技术优势转化为可持续的价值创造模式。这种数字化转型既实现了短期投入与长期产出的战略衔接，也使企业的公益实践从单纯的资源输出升级为具有持续影响力的价值生态系统。此外，长期主义视角将企业公益捐赠定位为战略性投资行为，持续性的社会投入不仅能推动社会问题的渐进式改善，更能在利益相关方认知中构建企业的可信赖形象与社会责任认同。这种深度价值创造模式使企业超越传统的慈善角色，转型为社会价值的系统性建构者，进而增强组织的风险抵御能力与社会资本积累。技术赋能与长期主义的协同作用形成良性循环，前者通过效率提升和透明度保障推动公益规模持续扩展，后者则确保投入的稳定性和战略性，二者共同促成企业价值与社会福祉的共生增长。这种双轮驱动机制最终实现企业竞争优势与

社会发展的协同进化。

企业在实施技术赋能与长期主义导向的公益战略时，需审慎评估投入产出效益与实施风险。具体而言，数字公益平台建设与技术解决方案开发往往需要大量前期投入，但其效益显现通常具有明显的时滞效应。若企业缺乏必要的数字技术积累和专业化人才梯队，即便引进先进技术也难以持续迭代优化，最终可能导致资源配置效率低下。此外，用户数据安全与隐私保护问题尤为关键，一旦发生信息泄露等伦理失范行为，将对企业造成难以挽回的经济损失与声誉危机。这就要求企业必须秉持长期发展理念，建立系统化的风险防控机制与可持续发展规划。

三、启示与建议

本文所提炼的公益战略理论框架对于其他行业中拥有核心技术优势并致力于履行社会责任的企业同样适用，但在具体运用中应当注意：

（一）强化公益专业化

企业在规划公益捐赠战略时，应当基于核心竞争力评估，选择与主营业务具有高度战略契合度的公益领域。这种专业化定位不仅能够精准对接社会需求，更能实现商业价值与社会价值的有机统一。具体的策略有：

一是聚焦核心领域。确定与企业主营业务相契合的公益领域。企业可基于调研社会需求和自身优势选择既符合社会发展方向又能体现企业专业能力的议题，并长期聚焦于此形成差异化优势。

二是打造旗舰项目。在所选领域内打造具有标志性的公益旗舰项目并确保该项目具有持续性，如企业每年可与专业机构合作并定期举办相关公

益活动，使之成为品牌公益名片。

三是强化专业运营与评估。企业可以组建专业的公益团队或直接与成熟公益机构进行合作来确保项目高效执行，同时制定明确的目标用以对公益项目的社会影响进行评估，再根据评估结果持续优化项目设计。这种专业化运作不仅能确保公益项目的实施质量与长期价值，还能从根本上避免项目陷入形式化的窠臼。

（二）促进捐赠和研发的协同

企业应当多维度、以多方式实现捐赠和研发的协同合作。

一是在科研资助与基金方面。企业可通过建立专项科研基金或与公益基金会建立战略合作的方式，定向资助与行业相关的科技创新项目。该公益捐赠模式一方面可直接促进产业技术进步，另一方面可有效塑造企业兼具社会责任感与创新驱动力的品牌形象。

二是在产品与服务捐赠领域。企业通过将自主研发的技术成果直接应用于公共服务领域，实现技术创新与社会需求的有效对接。这种基于专业优势的公益实践模式，使企业的创新能力与社会责任形成战略协同，从而促进品牌价值的实质性提升。

三是产学研合作和人才培养方面。企业通过资助高等教育机构及专业培训项目，构建产学研协同育人机制。这种战略性教育投入既提升了行业人才的专业能力，又强化了企业创新引领与社会责任担当的品牌形象。

（三）凸显技术赋能和长期主义

一是构建数字化的公益平台。利用或开发已有的社会化媒体（唐范等，2024）进行公益活动并与相关的利益方进行互动，如企业可提供志愿者服务的App或通过社交平台组织公益竞赛等活动。借助数字化途径，企业有

能力降低参与公益活动的门槛并拓宽参与的领域。

二是强化数据驱动和透明度评估。企业可以应用大数据和区块链等先进技术对公共福利项目进行全面的管理和监控，用以提升项目迭代和透明度水平。例如，可以通过区块链技术公开公益捐款的去向，甚至可以利用信息技术分析每一项投资产生的社会影响（Nairi C, Cicioğlu M, Çalhan A, 2024）。该模式通过建立完善的监督机制显著提升了公益项目的治理效能。增强的透明度与可量化的社会效益指标既强化了利益相关方的信任基础，又为公共福利项目的可持续运作提供了制度保障。□

责任编辑 刘霖

主要参考文献

- [1] 唐范, 侯俊东, 周荣. 社会化媒体赋能公益主体价值共创: 基础、实践与效果 [J]. 外国经济与管理, 2024, 46(8) : 120-137.
- [2] Porter M E, Kramer M R. The competitive advantage of corporate philanthropy [J]. Harvard business review, 2002, 80(12) : 56-68.
- [3] Fu L, Boche D, Orlitzky M. Are R&D-Intensive firms also corporate social responsibility specialists? A multicountry study [J]. Research Policy, 2020, 49(8) : 104082.
- [4] Nairi C, Cicioğlu M, Çalhan A. Smart blockchain networks : Revolutionizing donation tracking in the Web 3.0 [J]. Computer Communications, 2024, (228) : 107972.