

企业社会责任与组织韧性^{*}

□ 贾 明 向 翼 张 喆

摘 要：Wang 和 Tong (2020) 在其文章中总结了企业社会责任领域的最新研究进展，并提出了未来研究方向，这对于深化企业社会责任研究有着重要的指导价值。本文则沿着这一思路结合“组织韧性”这一概念展开探讨，提出“利他型社会责任”是企业构建高韧性组织的重要路径，以期拓展企业社会责任这一领域的研究。

关键词：组织韧性；互惠型社会责任；利他型社会责任；直接互惠；间接互惠

一、引言

Wang 和 Tong (2020) 在《管理学季刊》中发表的文章出色地总结了企业社会责任领域研究的最新进展，提出在四大领域中值得进一步关注的研究问题：①多维利益相关者之间的诉求冲突如何影响企业履行社会责任？②利益相关者如何感知企业社会责任？③中国文化对企业履行社会责任有何影响？④企业社会责任不是静态的，那么，企业履行社会责任如何随着时间的推移而演变？

我们也注意到，Wang 和 Tong (2020) 主要关注企业社会责任的战略作用，围绕其对公司与外部利益相关者间关系的影响这一视角展开，这篇文章的重点在于促进学者对企业如何更为有效地履行企业社会责任战略相关问题开展研究 (Wang et al., 2020; Wang et al., 2016)。

这就回到本领域一个基本问题：企业为何履行社会责任？虽然已有研究基于慈善的保险作用视角指出企业履行社会责任能够产生道德资本，而降低利益相关者对企业不当行为的负面反应 (Shiu & Yang, 2017; Luo et al., 2018; Jia et al., 2020)；但是，越来越多的研究也发现企业社会责任不仅不能发挥保险作用，甚至还会激化利益相关者对公司不当行为的负面反应 (Vergne et al., 2018)。

^{*} 本文受国家自然科学基金重点项目“‘一带一路’沿线中国企业海外社会责任决策机制、行为与国际影响研究”(71932007)的资助。

显然,战略性地履行企业社会责任强调企业的社会责任活动聚焦于对市场价值和财务绩效的提升 (Vishwanathan et al., 2020),但是该方式是否真的能够给企业带来保护作用,进而提高组织应对危机的能力越来越受到质疑和挑战。尤其是当我们从研究单一利益相关者对企业社会责任行为的影响转向关注于利益相关者之间诉求冲突如何影响企业社会责任行为时,发现企业会采取象征性的方式发布企业社会责任报告 (Luo et al., 2016),甚至不敢对外公开自己的捐款行为 (Wang et al., 2020),乃至直接飘绿 (greenwashing) 粉饰社会责任投入 (Wu et al., 2020)。

这些都促使我们去思考,企业履行社会责任到底能给企业带来什么?尤其是新冠疫情之下,大多数企业面临生存危机,甚至包括此前履行社会责任评分甚好的企业(如瑞声科技^①)。企业履行社会责任的良好记录与企业应对疫情冲击的无力和忙乱也促使我们需要重新审慎思考企业到底为何(why)以及如何(how)履行社会责任的问题 (Mitnick et al., 2020)。

面对社会、经济甚至是全球环境的多变和动荡,企业为了保持其稳定性和灵活性,需要提升自己在危机中生存下来并且能够进一步获得持续增长的能力,即组织韧性 (Ortiz-de-Mandojana & Bansal, 2016)。与组织韧性相关的一个概念是可持续性。两者都强调企业的生存能力,不同之处在于组织韧性强调企业应对危

机所表现出的适应能力;而可持续性则强调企业整合企业环境和社会资源的适应能力。实际上,越来越多的学者和企业家都开始把注意力投向组织韧性 (Kahn et al., 2018),并且非常关注企业社会责任如何增强组织韧性这一问题 (Sajko et al., 2020)。基于 Wang 和 Tong (2020) 的重要论述,我们认为企业履行社会责任也是企业应对不确定性环境下提升组织韧性的重要战略途径。当然,我们也需要在现行框架下做一些必要的调整。

由于企业履行社会责任是维持与利益相关者之间关系的重要途径 (Wang et al., 2016; Tong et al., 2019),那么,企业只要履行社会责任是否就能够建立组织韧性? Bansal 等 (2015) 将企业社会责任划分为短期社会责任和长期社会责任两种类型。其中,短期社会责任是指企业以改善与利益相关者间关系为目标的社会责任活动,如履行对社区的责任;长期社会责任是指需要企业长期投入,并且能够对组织结构产生显著影响的社会责任活动,如企业对环境、员工、人权、产品质量和安全等方面的责任 (Bansal et al., 2015; DesJardine et al., 2019)。有研究发现长期社会责任使企业面临危机时损失程度更小且恢复时间更短,进而增强组织韧性 (DesJardine et al., 2019; Sajko et al., 2020)。

基于此,本文提出互惠型社会责任和利他型社会责任的概念。其中,互惠型社会责任是指企业以与某一单一利益相关者建立起直接互惠关系为目的而履行的社会责任;利他型社会

^① 瑞声科技于 2020 年 7 月入选富时社会责任指数,标志着其在社会责任方面获得国际社会高度认可 (<http://finance.sina.com.cn/stock/relnews/hk/2020-07-13/doc-iivhuipn2768250.shtml>)。但是,在疫情之下,瑞声科技累计跌幅达到 40.96%,市值蒸发近 336 亿港元 (https://www.sohu.com/a/386729331_465270)。

责任是指企业不求短期回报进而与整个社会群体之间建立起间接互惠关系的社会责任。特别地，本文认为企业社会责任由传统互惠型社会责任转变为利他型社会责任是提高组织韧性的基础。因此，我们首先指出组织韧性的重要性并结合新冠疫情讨论系统性危机给企业带来的挑战；其次说明为何当前的企业社会责任战略无法强化组织韧性，如何履行社会责任才能构建高韧性的组织；最后结合一些实例说明这一核心思想实际上就是提倡“利他型社会责任”和构建共益型组织（benefit corporation）。整体分析框架如图1所示。

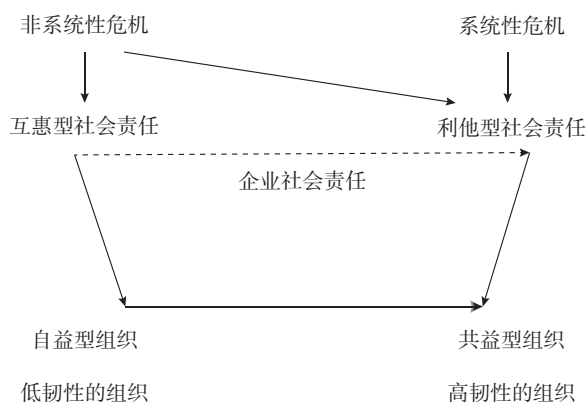


图1 构建高韧性组织的分析框架

二、组织韧性和系统性危机下的企业生存压力

（一）组织韧性：定义、特征和重要性

有韧性的组织在面临突发性危机事件时能够保持其核心能力不受影响并且能够重构组织资源和关系进而使组织快速从危机中恢复过来（Gunderson & Pritchard, 2002; Ortiz-de-Mandojana & Bansal, 2016），并实现逆势增长（曹仰

峰，2020）。曹仰峰（2020）提出为了构建组织韧性，企业需要具备精一战略、稳健资本、互惠关系、坚韧领导和至善文化五方面的能力，从而把公司从内部到外部凝聚成一个命运共同体。

虽然精一战略强调企业需要长期保持战略一致性，稳健资本能够降低危机给企业带来的财务挑战，互惠关系能够让员工、投资者等利益相关者与企业同舟共济，坚韧领导能够保证企业面对危机做到领导有力、处置得当，但是至善文化强调企业本性（即为员工提供有意义的工作、为股东创造财富、为顾客创造价值等）的同时，以利他为核心，将利益相关者的诉求放在第一位，通过情感将企业与各利益相关者凝聚到一起，进而塑造命运共同体意识，这是打造组织韧性，保证企业能够在危机中生存下来并实现持续增长的根所在。例如，曹仰峰（2020）就以西南航空为例说明该公司能够从1972年到2019年先后经历了四次大的危机，却实现了持续47年盈利的壮举，其根本原因就是文化韧性、战略韧性、关系韧性、资本韧性和领导力韧性有机协同起来，最终构建了强大的组织韧性。

因此，高韧性的组织不能以单一利益相关者的利益为目标，需要从命运共同体的角度定义组织的使命，将更为广泛的利益相关者的诉求纳入组织决策中来，通过满足利益相关者的诉求来实现组织的稳健成长。

（二）系统性危机给企业带来严峻挑战

新冠疫情之下，整个社会突然处于静止状态，商业活动的暂停、缓慢恢复和国际贸易的中断给企业带来巨大的生存挑战（如物流、航

空、制造等行业)。由于疫情期间企业处于停工状态,导致货物积压的同时,仍然需要承担房屋租金、员工工资、社保税收等开支,现金流的紧张使很多企业面临生存危机。例如,2020年2月,清华大学经济管理学院、北京小微企业综合金融服务有限公司和北京大学汇丰商学院联合在一起通过对995家中小企业进行调研发现:“受疫情影响,预计29.58%的企业营业收入下降幅度超过50%,58.05%的企业下降20%以上。同时,85.01%的企业维持不了3个月的生存。”^①

特别地,系统性危机是指某一群体中(可以是某个地区、国家,也可以是某个行业)因多种内部或者外部因素在某一时间段内没有被发现或者重视,进而导致无法控制使参与者普遍受到影响的危机。应对这样的危机只能通过对系统进行重大重组来解决;如果能够通过对系统单个主体实施救助的方式来解决危机,则为非系统性危机(Eisenberg & Noe, 2001; Kotz, 2009)。

这里,我们还想强调的是,虽然我们以当下的疫情为背景来分析系统性危机的特征,但并不意味着这种系统性危机的特征只是疫情之下才有的,而应该是具备普适性的。也就是说,疫情过后,企业同样也会面临其他的系统性风险的挑战。而正是疫情的发生,让我们注意到系统性危机的存在以及给企业生存带来的巨大的挑战,从而也推动企业去思考如何构建自身组织的韧性。

系统性危机与企业在正常商业活动中所经历的非系统性危机存在很大的差别:

(1) 系统性危机影响的范围更广。正常经营环境下,企业所面临的非系统性危机一般只是影响企业自身和与其有关联的利益相关者,如面临财务危机的企业可能会使与其有贷款业务的银行等受到影响。这种情况下,企业通过与利益相关者所建立的互惠关系容易得到资源的再投入而度过危机。

而在疫情所带来的系统性危机之下,所有的企业、社会群体、个人都会受到影响,这种影响是普遍性的而使危机对企业及其利益相关者的影响被扩大。在这种情况下,资源会变得更加稀缺,如受疫情影响而面临财务危机的企业就不那么容易可以从银行再获得贷款,因为银行同样需要应对大量其他企业同样的问题。

(2) 系统性危机给企业带来严峻的生存挑战。虽然企业在正常经营环境下也会遇到危机,如人力资源短缺、现金不足、库存不够等问题,但是这些问题都会随着社会资源的充盈和发挥市场配置资源的手段得到缓解,如可以通过招工、借贷和引入新的供应商等办法来解决这些现实问题。

然而,当企业面对系统性危机的时候,所有企业都会遇到类似的问题。那么,如果许多企业同时需要某些特定的稀缺资源,在这种情况下就会产生对稀缺资源的“挤兑”,而导致无法再通过市场机制来配置资源。此时,企业很

^① 资料来源: <http://finance.sina.com.cn/china/gncj/2020-02-06/doc-iimxxste9291823.shtml>, 2020-02-06.

可能无法得到有效的资源供给,也没有企业会将稀缺资源拿来交换;即便有的企业能够得到资源投入,也无法保证这种资源的投入是可持续的。例如,对于航空公司而言,疫情的影响是毁灭性的。政府在配置疫情之下航线资源的时候就只能用行政手段来调配;而航线是否能够在疫情期间得到维持也受到许多不可控因素的影响,如疫情的发展。

(3) 系统性危机影响的不确定性更大。当企业面对自身的危机时,通过持续性的资源投入,非系统性危机对企业所带来的影响会不断减弱,且企业会在可预期的时间内度过危机。例如,无论是遭遇财务危机的企业或者是面临法律诉讼的企业,都可以通过采取补救手段来化解危机。也就是说,面对非系统性危机,企业有能力去干预危机的进程。

但是在系统性危机之下,企业和社会群体都面临极大的不确定性,不能预知危机何时能够结束,而且这种危机的影响程度并不会随着企业投入资源去应对危机而得到缓解。例如,疫情之下,企业的供应链何时得以恢复就具有很大的不确定性。这就如同一个资源吞噬的“黑洞”,企业需要不断获得并投入资源才能维持企业的生存,并且只有那些能够持续投入资源并能够坚持到危机自然结束的企业才能够生存下来。

面对这一系列挑战,为了应对系统性危机,许多企业采取了各种方式,如裁员、限制投资、

降低工资、控制成本等(Wenzel et al., 2020)。在疫情之下,许多企业表现得非常脆弱。例如,全球最大的时装零售商之一,ZARA的母公司Inditex表示将于2020年及2021年关闭1000~1200家实体分店^①(而ZARA的社会责任表现在此之前备受质疑,如在2012年就被爆供应链存在污染问题^②)。然而,有些企业则表现得更为坚韧而受疫情影响更小,甚至还从其中获得收益。例如,京东始终重视对供应链和消费者的社会责任,将消费者的诉求放在优先位置,为保障春节期间物流供应,实现连续八年“春节不打烊”,并且不断完善基础设施,这也保证其可以在疫情期间(也正好是春节期间)几乎是零售平台中唯一坚持运营的企业^③。显然,将社会责任放在重要战略位置是企业构建组织韧性以应对系统性危机的关键途径。

三、传统互惠型社会责任战略和组织低韧性

(一) 互惠型社会责任战略的主要思想

Freeman(1984)提出的利益相关者理论为企业社会责任研究提供了理论框架。利益相关者理论认为,企业本质上是各利益相关者缔结的“一组契约”,企业不仅是股东的企业,而且也是各利益相关者利益的共同体;企业发展的物质基础是各利益相关者投入的资本(资源),不仅包括股东投入的股权资本,还有债权人投

① 资料来源: <https://www.morningstar.com/news/dow-jones/202006102400/inditex-to-close-up-to-1200-stores-by-2021-in-efficiency-drive-update>.

② 资料来源: <http://finance.sina.com.cn/stock/t/20120411/053311793477.shtml?from=wap>.

③ 资料来源: https://www.sohu.com/a/396017100_116903?_f=index_pagercom_14&spm=smc.content.fd-d.14.1589800816711nHvpeGM.

入的债务资本、员工投入的人力资本、供应商和客户投入的市场资本、政府投入的公共环境资本（如制定公共制度、提供信息指导和维护生态环境等）以及社区提供的经营环境等。企业不仅要对股东负责，还应该承担对债权人、员工、供应商和客户、政府、社区和环境的责任。因此，企业履行社会责任需要满足各方利益相关者的诉求，从而构建起企业与众多利益相关者之间的互惠关系。现有关于企业社会责任方面的研究主要聚焦于企业通过履行社会责任建立与多维利益相关者之间的直接互惠关系，如图 2 所示。

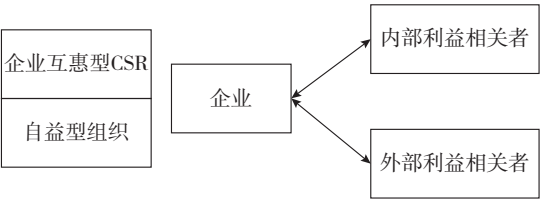


图 2 企业与利益相关者之间的直接互惠关系

企业互惠型社会责任战略（CSR）可以分为对外和对内社会责任两种类型。对外 CSR 主要是维护公司与外部利益相关者之间的互惠关系（如投资者、供应商、客户、政府等），对内 CSR 则致力于建立公司与员工之间的互惠关系。

现有关于对外 CSR 的研究表明企业履行社会责任可以获得政治合法性（Wang & Qian, 2011; Luo et al., 2017; Zhang et al., 2016）、培养客户满意度（Luo & Bhattacharya, 2006; McWilliams et al., 2006）、吸引外部投资者的关注（Dhaliwal et al., 2011）等，进而建立与外部利益相关者之间良好的互惠关系。

随着 Aguinis 和 Glavas（2012）在其研究中

号召学者们应该深入了解企业社会责任微观层面的影响，越来越多的学者开始关注企业社会责任的微观基础，尤其是其对员工态度和行为的影响（Gond et al., 2017; Gond & Moser, 2019; Rupp & Mallory, 2015）。对内 CSR 研究表明，企业社会责任会对员工的态度和行为产生许多层面的直接影响（Glavas, 2016; Gond et al., 2017），如增强组织承诺（Erdogn et al., 2015; El Akremi et al., 2018）、组织认同（De Roeck et al., 2016）、组织吸引力（Jones et al., 2014）、工作满意度（De Roeck et al., 2014; Glavas & Kelley, 2014; Jones et al., 2017）、工作追求意愿（Gully et al., 2013）、组织自豪感（De Roeck et al., 2016）、感知组织外部声望（Farooq et al., 2017）、组织信任（Farooq et al., 2014）等；同时企业社会责任可以减少员工离职意向（Shen et al., 2018）、情绪耗竭（Watkins et al., 2015），防止犬儒主义（Archimi et al., 2018）等。

显然，综合来看，对外和对内 CSR 能够广泛地用于建立和维护公司与众多外部和内部利益相关者之间的互惠关系，从而为企业的生存和发展提供充足的稀缺资源。这在正常的商业竞争环境中，对于面临其他企业竞争而需要提高企业对稀缺资源的控制能力而言，这种互惠型的 CSR 战略显然是有益的。但是，当企业面对外部环境的突变而导致的系统性风险的时候，受这一互惠体系支配的企业就会暴露出组织的低韧性弊端。

（二）互惠型 CSR 战略的弊端与低韧性组织

尽管互惠型 CSR 战略的研究表明企业履行社会责任可以获得利益相关者的支持与帮助，但是，通过直接互惠的作用机制去构建高韧性

的组织存在很大难度。

(1) 功利化、企业行为的不一致和伪善导致互惠关系容易破裂。企业出于利益交换目的所采取的 CSR 行为容易引起利益相关者的负面情绪,如感知到企业的不真诚,进而导致利益相关者的负面反应,使企业反而可能无法得到支持。特别是当公司行为出现不一致的时候,如一方面对外捐款,另一方面又给高管高工资,这种情况下就极容易让公众认为企业履行社会责任并非真诚的,而是伪善的,从而会带来公众更为严重的负面反应,降低对公司的认可 (Vergne et al., 2018)。

特别地,有相当一部分文献都提出企业履行社会责任能够提高企业声誉,从而能够给企业带来广泛的利益。这里,企业声誉是指企业利益相关者对企业的总体评价程度,通过利益相关者的感知度表达出来 (李海芹和张子刚, 2010)。显然,不同利益相关者有不同的感知 (Gotsi & Wilson, 2001)。虽然许多学者发现企业社会责任可以提高企业形象和声誉 (李海芹和张子刚, 2010; Brammer & Millington, 2005; Godfrey, 2005),但是这些研究普遍将利益相关者作为一个整体进行分析 (Bansal et al., 2015),忽略了多维利益相关者之间可能存在的诉求冲突。这样导致的结果就是互惠型 CSR 会对企业声誉产生潜在的危害。

实际上,企业一旦将社会责任作为战略来考量,那么就会自然而然将企业决策纳入“成本-收益”的分析框架之中。如果企业履行社会责任是一种投入成本,那么,企业就会通过采取相应的行为来把这些投入变现为收益,如从利益相关者那里直接获取稀缺资源,或者直接

侵占利益相关者的利益。此时,企业就会一方面给员工提供各种福利保障,另一方面又会要求员工“996”;企业也会一边给社区捐款,一边污染环境 (Du, 2015)。

同时,这种互惠型的社会责任体系很难得以维系,其根源在于利益相关者在得到企业的好处后并不能持续地给予企业所需要的回馈。这种回馈机制一旦消失,互惠关系就很容易瓦解。这也能解释为何上市公司的捐款并不存在持续性,而每年的捐款额度实际上波动很大。

无论如何,基于互惠逻辑所开展的社会责任活动难免会在某些时候会让企业做出不一致的行为从而招致被利益相关者认为伪善的后果 (Wagner et al., 2009),并且这种互惠型的 CSR 关系本身也是不稳定的。那么,一旦企业在面对外部系统性的风险而产生生存危机的时候,理性的利益相关者不会主动站出来给企业提供资源帮助企业度过危机,因为这种投入并不能确定性地得到回报 (互惠机制受到挑战),毕竟谁也不知道企业在危机之下能否存续下来。

(2) 企业固定的互惠交换对象无法应对系统性危机。企业的员工、外部利益相关者同样会面临系统性危机的挑战,如在疫情之下,导致企业无法维系固有的资源交换和生存模式。当企业遭遇非系统性危机时 (在不存在系统性危机的情况下),基于互惠关系的其他利益相关者可能会对企业提供支持,当然这种支持也是基于利益交换而会有所保留 (也可能得不到支持)。例如,瑞幸咖啡虽然在 2019 年被爆出现财务造假,但是其致力为客户提供高品质、高性价比、高便利性的产品,获得了消费者的认

可，使消费者仍然愿意购买瑞幸咖啡^①（当然，相当一部分消费者是想尽快把优惠券用完）。消费者的“抢购”行为无意中帮助了瑞幸咖啡。

但是，当面对系统性风险，企业及其利益相关者都面临生存危机时，企业利益联盟体系内的有限资源不足以支撑整个利益体系的正常运行。这种情况下，企业就无法确定性地能够从利益同盟那里获得支持，毕竟大家想的都是首先需要保障自身活下来。这就是为何疫情之下，大批企业转向政府寻求支持（如减税、特殊政策等）。

实际上，企业与利益同盟之间的利益交换关系的形成是在正常商业环境下所演化而成的最佳结果，其本身就不是为应对系统性风险而设计的。这种建立在互惠关系上的利益联盟只能提供维护正常商业活动所需的资源（过多储备资源实际上也是浪费，如与供应商良好的关系使企业可以最优化库存），但是，其并没有足够的资源储备来应对系统性风险所带来的对某些特定资源短缺的挑战。疫情之下，有的企业可能稀缺的是资金；有的企业可能稀缺的是人力；有的企业可能稀缺的是原材料。例如，疫情发生后，由于消费者线上购买的需求量激增，导致盒马鲜生面临严重的用工压力，即使盒马鲜生自身的员工牺牲掉原本正常的排班和休息之后也难以应对消费者的需求。而随后盒马鲜生提出了“共享员工”的概念，57度湘、茶颜悦色、蜀大侠、望湘园等著名餐饮企业积极与盒马鲜生达成合作。^② 这就是企业跳出固有利益同盟之外寻找到资源的例子。而越是困于固定

的互惠交换关系中，企业在系统性危机之下，也就会显得越发的脆弱。

（3）挤出非关联利益相关者的支持。互惠型 CSR 会强化企业的圈子文化，使企业与其有利益交换关系的群体之间的联系加强；相应地，企业就会疏远与其没有利益交互联系的群体。特别地，互惠型 CSR 会导致利益相关者之间诉求满足的不公平，也就是企业显然不能满足所有的诉求。那么，当企业忽视一部分利益相关者的诉求而使这些诉求无法得到满足，必然会招致一部分利益相关者的不满，从而限制了企业在面临危机时所可能获得的支持。互惠型 CSR 的一大弊端就在于封闭性和排他性，使那些与企业在正常商业活动中没有联系以及被企业忽略的群体不会全心全意地支持和帮助企业所面临的困难。

综上所述，现有研究主要聚焦于直接互惠关系，分析企业如何履行社会责任能够获得利益相关者的支持。然而，企业与利益相关者之间的直接互惠难以形成高韧性的组织。因此，我们提出从间接互惠机制角度出发构建企业社会责任战略是增强组织韧性的必然选择。

四、间接互惠、利他型企业社会责任与高组织韧性

（一）间接互惠与高韧性组织

现有企业社会责任领域的研究焦点主要局限在了企业与利益相关者之间的直接互惠机制

^① 资料来源：<http://finance.sina.com.cn/stock/relnews/us/2020-04-03/doc-iimxxsth3552062.shtml>。

^② 资料来源：<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1658294168281800242&wfr=spider&for=pc>。

上,忽略了间接互惠机制对构建企业命运共同体从而增强组织韧性的重要性。例如,新西兰的一家巧克力公司每年举办“巧克力豆奔跑大赛”,将出售巧克力豆的钱全部捐给慈善机构用以救助绝症儿童或者无家可归的孩子和老人,当2017年因资金链断裂宣布倒闭时,当地人以及外国人纷纷捐款共筹集到1500万元将公司救活。^①显然,如果企业通过履行社会责任能够激活、建立与广泛的利益相关者之间的间接互惠关系,这一机制将显著提高组织韧性。

社会交换指的是当一方付出之后会获得另一方的回报(Blau, 1964; Emerson, 1976; Hedström & Swedberg, 1998; Homans, 1958; Mitchell et al., 2012)。传统上的社会交换理论强调行动者之间的直接互惠关系,即行动者A会帮助曾经给予自己帮助的行动者B(Cropanzano & Mitchell, 2005; Cropanzano et al., 2017)。然而,行动者之间的关系也会导致间接互惠的发生(Khadjavi, 2016; Westphal et al., 2012),即行动者A帮助行动者B之后,行动者C会帮助行动者A。因此,间接互惠又被称为第三方利他,强调第三方在看到第一方帮助另一方时,会主动加入这一互动之中去帮助第一方(Simpson & Willer, 2008)。对比直接互惠关系,间接互惠关系下施惠方所能得到的帮助是不确定的(不确定帮助从何而来,而不是不确定会不会得到帮助)。这种帮助的不确定性反而是构成韧性的最核心来源。应对系统性风险,企业最需要的就是掌握得到不确定性帮助的核心能力。

从间接互惠机制出发,笔者和合作者在最近的一篇论文(Jia et al., 2019)中,对此进行了初步探索。虽然我们没有直接提出组织韧性的概念,但是我们将企业与地方政府官员之间的关系看成一种间接互惠网络,企业通过慈善捐赠帮助社会,从而使企业在需要融资或者投资的时候有更多政府官员提供支持(如到企业视察),最终帮助公司获得更多的投资机会。间接互惠关系能够将企业与更为广阔的社会群体联系起来,从而建立起更为广泛的网络关系而增强组织韧性。

(二) 利他型 CSR 战略和间接互惠机制

构建具有高韧性的组织,希望在于建立间接互惠机制,这就需要企业恰当地履行社会责任。企业与社会群体之间的间接互惠机制如图3所示。我们认为如果企业基于利他动机(持续地)帮助某些社会群体,那么,当企业面临危机时,不仅可能会从其他直接相关的社会群体获得支持(直接互惠),更为重要的是,还会从其他无关的第三方社会群体获得支持与回报(间接互惠)。这一点,对于应对系统性危机至关重要。

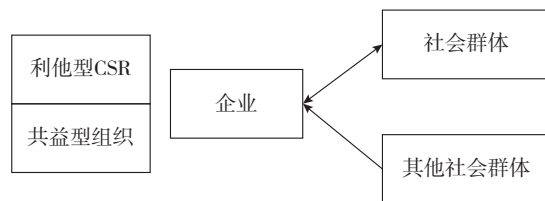


图3 企业与社会群体之间的间接互惠机制

① 资料来源: https://www.sohu.com/a/151518970_737279。

(1) 激活更广泛的社会资源网络。相对于直接的交换关系，间接互惠能够吸引、触发与企业并没有直接关系的其他社会群体加入进来给予企业支持与回馈。这种网络的拓展性使企业在面对各种危机的时候都可能得到意料之外的支持。

(2) 释放不计回报的支持。在间接互惠模式下，社会群体给予企业回馈的动机是利他性的，这就保证了社会群体在投入资源支持企业的时候并不期待回报，那么就更能淡化功利性的考量使这些社会群体能够给予更全面的支持去帮助企业度过危机。

(3) 保证资源投入的可持续性。命运共同体使掌握资源的一方在间接互惠机制的触发下会持续性提供支持，甚至会不计成本、舍弃个体利益而维护企业的生存。这种巨大的力量不是互惠型交换关系所能达到的，只能依靠间接互惠，通过企业的利他精神才能激发资源投入的可持续性。

因此，企业由传统互惠型社会责任的模式转变为利他型社会责任的模式将极大提高组织韧性。正如 Wang 和 Tong (2020) 所指出，企业履行社会责任需要满足不同利益相关者的诉求，并且能够让利益相关者感受到真诚。构建高韧性的组织就需要企业积极履行社会责任进而建立间接互惠机制，主要体现在两个方面：

第一，对内真诚，即对内 CSR 强调对待内部利益相关者（如员工）要真诚且可持续，淡化功利化的思想，保持行动的一致性。

第二，对外利他，即对外 CSR 要强调公益性、利他，不求回报（如参与到与企业业务无关的公益性项目中）。

五、结论

2019 年，全球 181 家顶级公司的 CEO 重新定义了公司的宗旨不仅在于为股东服务，更应该为所有的利益相关者服务（Gartenberg & Serafeim, 2019）。这标志着社会责任是企业的重要使命。而本文提出企业履行利他型社会责任，据此激活间接互惠机制而构建更为广泛的命运共同体，这能够给企业带来强大的韧性基础，其本质上就是鼓励企业迈向共益型组织（benefit corporation）。因此，未来企业发展的可行路径就在于通过利他型 CSR 来激活更广泛的间接互惠关系，提升组织的韧性和可持续发展能力，最终实现向共益型组织的转变，实现商业和社会的共生发展。

中国有句古话：“施人恩惠，勿记于心。”这句话给我们的启示就在于企业履行社会责任，帮助社会群体，不要想着回报，要放弃战略性 CSR 的思维模式，抛弃用“投入产出”的模式来评价 CSR 的作用。

总而言之，我们认为 Wang 和 Tong (2020) 的文章对帮助我们拓展企业社会责任的研究和认识，并进一步从中国特殊的制度环境和文化背景出发进行研究具有重要的指导价值。在此基础上，结合疫情之下对组织韧性的关注，我们也试图通过这篇评述提供一套理解企业社会责任新的思路。

越来越多的学者和企业家认识到推动商业向善发展的重要性，我们则从组织韧性的角度提出商业向善的重要意义，实际上这样能够实现从利他型企业社会责任到建立共益型组织，

构建组织韧性从而建立和谐社会的统一，我们据此看到了中国企业未来的强大生命力和美好的社会前景。

习近平总书记在2020年7月的企业家座谈会上也指出：“任何企业存在于社会之中，都是社会的企业。社会是企业家施展才华的舞台。只有真诚回报社会、切实履行社会责任的企业家，才能真正得到社会认可，才是符合时代要求的企业家。”^① 基于本文的观点，社会的认可能够激活间接互惠关系，这实际上就是企业强大韧性的根基，只有得到社会认可的企业能够在危机中获得生机。

特别地，利他、向善的思想根植于中国的传统文化之中，独特的中国文化背景以及中国企业社会责任的动态演变，使中国企业社会责任区别于西方发达国家（Wang & Tong, 2020），这一点需要更好地融入商业中。中国的传统文化中蕴含着丰富的“利他”“共赢”的思想，这为企业履行“利他型”社会责任、转向“共赢”组织提供了广泛的思想支撑。

我们观察到，目前企业社会责任与组织韧性的研究缺少情景化，特别是结合中国制度环境和文化背景下的研究还很少。因此，我们要努力基于中国哲学思想、传统文化及实践，构建一套符合中国特色的增强组织韧性的企业社会责任路径。我们也期待今后有关企业社会责任方面的研究能够将中国的独特背景更紧密地联系在一起，一方面丰富企业社会责任方面的理论研究，另一方面为建立高韧性组织提供更多的思路与见解。

接受编辑：Haiyang Li

收稿日期：2020年7月24日

接受日期：2020年8月18日

作者简介：

贾明（通讯作者，E-mail: jiaming@nwpu.edu.cn），现任西北工业大学管理学院教授、博士生导师。研究兴趣为企业社会责任和公司治理。发表文章见于 *Organization Science*, *Journal of Management Studies*, *Journal of Business Ethics* 和《管理世界》等刊物。担任 *Journal of Business Ethics* 的编辑（section editor）。

向翼，西北工业大学管理学院博士生。研究兴趣为企业社会责任、公司治理与政商关系。发表文章见于 *Journal of Management Studies* 和《南开管理评论》。

张喆，西安交通大学管理学院教授、博士生导师。研究兴趣为企业社会责任和公共关系管理。发表文章见于 *Journal of Business Ethics* 和《管理世界》《管理工程学报》等刊物。

参考文献

- [1] 曹仰峰：《组织韧性：如何穿越危机持续增长》，中信出版集团2020年版。
- [2] 傅超、吉利：《诉讼风险与公司慈善捐赠——基于“声誉保险”视角的解释》，《南开管理评论》，2017年第2期。
- [3] 高勇强、陈亚静、张云均：《“红领巾”还是“绿领巾”：民营企业慈善捐赠动机研究》，《管理世界》，2012年第8期。

① 资料来源：http://www.chinalaw.gov.cn/news/content/2020-07/21/xxxt_3252874.html。

[4] 李海芹、张子刚:《CSR 对企业声誉及顾客忠诚影响的实证研究》,《南开管理评论》,2010 年第 1 期。

[5] Aguinis, H., & Glavas, A. 2012. What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38: 932-968.

[6] Archimi, C. S., Reynaud, E., Yasin, H. M., & Bhatti, Z. A. 2018. How perceived corporate social responsibility affects employee cynicism: The mediating role of organizational trust. *Journal of Business Ethics*, 151: 907-921.

[7] Bansal, P., Jiang, G. F., & Jung, J. C. 2015. Managing responsibly in tough economic times: Strategic and tactical CSR during the 2008-2009 global recession. *Long Range Planning*, 48: 69-79.

[8] Blau, P. M. 1964. Social exchange theory. *Retrieved September*, 3: 62.

[9] Brammer, S., & Millington, A. 2005. Corporate reputation and philanthropy: An empirical analysis. *Journal of Business Ethics*, 61: 29-44.

[10] Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. 2005. Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31: 874-900.

[11] Cropanzano, R., Anthony, E., Daniels, S., & Hall, A. 2017. Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11: 479-516.

[12] De Roeck, K., El Akremi, A., & Swaen, V. 2016. Consistency matters! How and when does corporate social responsibility affect employees' organizational identification? *Journal of Management Studies*, 53: 1141-1168.

[13] De Roeck, K., Marique, G., Stinglhamber, F., & Swaen, V. 2014. Understanding employees' responses to

corporate social responsibility: Mediating roles of overall justice and organizational identification. *The International Journal of Human Resource Management*, 25: 91-112.

[14] DesJardine, M., Bansal, P., & Yang, Y. 2019. Bouncing back: Building resilience through social and environmental practices in the context of the 2008 global financial crisis. *Journal of Management*, 45: 1434-1460.

[15] Dhaliwal, D. S., Li, O. Z., Tsang, A., & Yang, Y. G. 2011. Voluntary nonfinancial disclosure and the cost of equity capital: The initiation of corporate social responsibility reporting. *The Accounting Review*, 86: 59-100.

[16] Du, X. 2015. Is corporate philanthropy used as environmental misconduct dressing? Evidence from Chinese family-owned firms. *Journal of Business Ethics*, 129: 341-361.

[17] Eisenberg, L., & Noe, T. H. 2001. Systemic risk in financial systems. *Management Science*, 47: 236-249.

[18] El Akremi, A., Gond, J. P., Swaen, V., De Roeck, K., & Igalens, J. 2018. How do employees perceive corporate responsibility? Development and validation of a multidimensional corporate stakeholder responsibility scale. *Journal of Management*, 44: 619-657.

[19] Emerson, R. M. 1976. Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 2: 335-362.

[20] Erdogan, B., Bauer, T. N., & Taylor, S. 2015. Management commitment to the ecological environment and employees: Implications for employee attitudes and citizenship behaviors. *Human Relations*, 68: 1669-1691.

[21] Farooq, O., Payaud, M., Merunka, D., & Vallet-Florence, P. 2014. The impact of corporate social responsibility on organizational commitment: Exploring multiple mediation mechanisms. *Journal of Business Ethics*, 125: 563-580.

- [22] Farooq, O., Rupp, D. E., & Farooq, M. 2017. The multiple pathways through which internal and external corporate social responsibility influence organizational identification and multifoci outcomes: The moderating role of cultural and social orientations. *Academy of Management Journal*, 60: 954–985.
- [23] Freeman, R. E. 1984. *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, MA: Pitman.
- [24] Gartenberg, C., & Serafeim, G. 2019. 181 top CEOs have realized companies need a purpose beyond profit. *Harvard Business Review*, <http://hbr.org/2019/08/181-top-ceos-have-realized-companies-need-a-purpose-beyond-profit>.
- [25] Glavas, A., & Kelley, K. 2014. The effects of perceived corporate social responsibility on employee attitudes. *Business Ethics Quarterly*, 24: 165–202.
- [26] Glavas, A. 2016. Corporate social responsibility and organizational psychology: An integrative review. *Frontiers in Psychology*, 7: 1–13.
- [27] Godfrey, P. C. 2005. The relationship between corporate philanthropy and shareholder wealth: A risk management perspective. *Academy of Management Review*, 30: 777–798.
- [28] Gond, J. P., El Akremi, A., Swaen V., & Babu, N. 2017. The psychological microfoundations of corporate social responsibility: A person – centric systematic review. *Journal of Organizational Behavior*, 38: 225–246.
- [29] Gond, J. P., & Moser, C. 2019. The reconciliation of fraternal twins: Integrating the psychological and sociological approaches to “micro” corporate social responsibility. *Human Relations*.
- [30] Gotsi, M., & Wilson, A. M. 2001. Corporate reputation: Seeking a definition. *Corporate Communications: An International Journal*, 6: 24–30.
- [31] Gully, S. M., Phillips, J. M., Castellano, W. G., Han, K., & Kim, A. 2013. A mediated moderation model of recruiting socially and environmentally responsible job applicants. *Personnel Psychology*, 66: 935–973.
- [32] Gunderson, L., & Pritchard, L. 2002. *Resilience and the behavior of large-scale systems*. Washington, DC: Island Press.
- [33] Hedström, P., Swedberg, R., & Hernes, G. (Eds). 1998. *Social mechanisms: An analytical approach to social theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- [34] Homans, G. C. 1958. Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63: 597–606.
- [35] Jia, M., Xiang, Y., & Zhang, Z. 2019. Indirect reciprocity and corporate philanthropic giving: How visiting officials influence investment in privately owned Chinese firms. *Journal of Management Studies*, 56: 372–407.
- [36] Jia, Y., Gao, X., & Julian, S. 2020. Do firms use corporate social responsibility to insure against stock price risk? Evidence from a natural experiment. *Strategic Management Journal*, 41: 290–307.
- [37] Jones, D. A., Willness, C. R., & Glavas, A. 2017. When corporate social responsibility (CSR) meets organizational psychology: New frontiers in micro – CSR research, and fulfilling a quid pro quo through multilevel insights. *Frontiers in Psychology*, 8: 1–14.
- [38] Jones, D. A., Willness, C. R., & Madey, S. 2014. Why are job seekers attracted by corporate social performance? Experimental and field tests of three signal-based mechanisms. *Academy of Management Journal*, 57: 383–404.
- [39] Kahn, W. A., Barton, M. A., Fisher, C. M., Heaphy, E. D., Reid, E. M., & Rouse, E. D. 2018. The geography of strain: Organizational resilience as a function of intergroup relations. *Academy of Management Review*, 43:

509–529.

[40] Khadjavi, M. 2016. Indirect reciprocity and charitable giving—Evidence from a field experiment. *Management Science*, 63: 3708–3717.

[41] Kotz, D. M. 2009. The financial and economic crisis of 2008: A systemic crisis of neoliberal capitalism. *Review of Radical Political Economics*, 41: 305–317.

[42] Luo, J., Kaul, A., & Seo, H. 2018. Winning us with trifles: Adverse selection in the use of philanthropy as insurance. *Strategic Management Journal*, 39: 2591–2617.

[43] Luo, X. R., Wang, D., & Zhang, J. 2017. Whose call to answer: Institutional complexity and firms' CSR reporting. *Academy of Management Journal*, 60: 321–344.

[44] Luo, X., & Bhattacharya, C. B. 2006. Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value. *Journal of Marketing*, 70: 1–18.

[45] McWilliams, A., Siegel, D. S., & Wright, P. M. 2006. Corporate social responsibility: Strategic implications. *Journal of Management Studies*, 43: 1–18.

[46] Mitchell, M. S., Cropanzano, R. S., & Quisenberry, D. M. 2012. Social exchange theory, exchange resources, and interpersonal relationships: A modest resolution of theoretical difficulties. In Trönlblom, K. and Kazemi, A. (Eds), *Handbook of Social Resource Theory*. New York: Springer, 99–118.

[47] Mitnick, B. M., Windsor, D., & Wood, D. J. 2020. CSR: Undertheorized or essentially contested? *Academy of Management Review*, <http://doi.org/10.5465/amr.2020.0239>.

[48] Ortiz-de-Mandojana, N., & Bansal, P. 2016. The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices. *Strategic Management Jour-*

nal, 37: 1615–1631.

[49] Rupp, D. E., & Mallory, D. B. 2015. Corporate social responsibility: Psychological, person-centric, and progressing. *Social ence Electronic Publishing*, 2: 211–236.

[50] Sajko, M., Boone, C., & Buyl, T. 2020. CEO greed, corporate social responsibility, and organizational resilience to systemic shocks. *Journal of Management*, <http://doi.org/10.1177/0149206320902528>.

[51] Shen, J., Dumont, J., & Deng, X. 2018. Employees' perceptions of green HRM and non-green employee work outcomes: The social identity and stakeholder perspectives. *Group & Organization Management*, 43: 594–622.

[52] Shiu, Y. M., & Yang, S. L. 2017. Does engagement in corporate social responsibility provide strategic insurance-like effects? *Strategic Management Journal*, 38: 455–470.

[53] Simpson, B., & Willer, R. 2008. Altruism and indirect reciprocity: The interaction of person and situation in prosocial behavior. *Social Psychology Quarterly*, 71: 37–52.

[54] Tong, L., Wang, H., & Xia, J. 2019. Stakeholder preservation or appropriation? The influence of target CSR on market reactions to acquisition announcements. *Academy of Management Journal*, <https://doi.org/10.5465/amj.2018.0229>.

[55] Vergne, J. P., Wernicke, G., & Brenner, S. 2018. Signal incongruence and its consequences: A study of media disapproval and CEO overcompensation. *Organization Science*, 29: 796–817.

[56] Vishwanathan, P., van Oosterhout, H., Heugens, P. P., Duran, P., & Van Essen, M. 2020. Strategic CSR: A concept building meta-analysis. *Journal of Management studies*, 57: 314–350.

- [57] Wagner, T., Lutz, R. J., & Weitz, B. A. 2009. Corporate hypocrisy: Overcoming the threat of inconsistent corporate social responsibility perceptions. *Journal of Marketing*, 73: 77–91.
- [58] Wang, H., & Qian, C. 2011. Corporate philanthropy and corporate financial performance: The roles of stakeholder response and political access. *Academy of Management Journal*, 54: 1159–1181.
- [59] Wang, H., Gibson, C., & Zander, U. 2020. Editors' comments: Is research on corporate social responsibility undertheorized? *Academy of Management Review*, 45: 1–6.
- [60] Wang, H., Jia, M., & Zhang Z. 2020. Good deeds done in silence: Stakeholder management and quiet giving by Chinese firms. *Organization Science*, accepted.
- [61] Wang, H., Tong, L., Takeuchi, R., & George, G. 2016. Corporate social responsibility: An overview and new research directions: Thematic issue on corporate social responsibility. *Academy of Management Journal*, 59: 534–544.
- [62] Watkins, M. B., Ren, R., Umphress, E. E., Boswell, W. R., Triana, María del Carmen, & Zardkoohi, A. 2015. Compassion organizing: Employees' satisfaction with corporate philanthropic disaster response and reduced job strain. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 88: 436–458.
- [63] Wenzel, M., Stanske, S., & Lieberman, M. B. 2020. Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*, 41: 7–18.
- [64] Westphal, J. D., Park, S. H., McDonald, M. L., & Hayward, M. L. 2012. Helping other CEOs avoid bad press social exchange and impression management support among CEOs in communications with journalists. *Administrative Science Quarterly*, 57: 217–268.
- [65] Wu, Y., Zhang, K., & Xie, J. 2020. Bad greenwashing, good greenwashing: Corporate social responsibility and information transparency. *Management Science*, 66: 3095–3112.
- [66] Zhang, J., Marquis, C., & Qiao, K. 2016. Do political connections buffer firms from or bind firms to the government? A study of corporate charitable donations of Chinese firms. *Organization Science*, 27: 1307–1324.