

CITY UNIVERSITY OF HONG KONG
香港城市大學

**Navigation Corporate Social Responsibility in
the Pandemic: Unveiling the Impact of
Managerial Ties**
應對疫情背景下的企業社會責任：揭示管
理者聯結的影響

Submitted to
College of Business
商學院
in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Business Administration
工商管理博士學位

by

Xu Wei
徐威

December 2023
二零二三年十二月

摘要

2019 年底新冠肺炎（COVID-19）疫情爆發，引發了一場史無前例的公共危機，其特點是性質緊急、蔓延迅速、影響全球、後果災難性。新型冠狀病毒的爆發給全世界社會帶來了巨大挑戰。從醫療保健基礎設施超負荷到經濟混亂和社會不平等，這場大流行暴露了需要社會各界共同努力解決的脆弱性。面對這樣的突發事件，社會越來越依賴企業履行社會責任，為應對類似疫情等重大事件帶來的挑戰做出貢獻。因此，審視企業社會責任的推動機制，可以瞭解企業如何在危機期間有效地為滿足社會緊迫且不斷變化的需求做出貢獻。這一探索有助於確定符合社會需求的企業戰略和行動，確保企業在減輕社會重大事件的影響方面發揮重要作用。因此，探討疫情背景下企業社會責任（CSR）的推動機制、監管機制及其影響就顯得極具理論和現實意義。

企業在疫情早期階段面臨著從事相關 CSR 的戰略決策，由於社會在事件發生初期對企業反應的關注度更高，因此可能影響企業未來的業績。通過探討這一時期企業社會責任活動的影響，公司可以深入瞭解其社會責任工作如何影響其整體績效，進而為企業調整 CSR 活動戰略、有效分配資源提供啟示，以最大限度地發揮對社會的積極影響，同時保持業務的可持續性。在疫情早期階段開展 CSR 活動可能會對企業的聲譽和利益相關者關係產生深遠影響，包括客戶、投資者、員工和社區在內的利益相關者密切關注企業應對危機的反應及其對社會責任的承諾。積極參與 CSR 計畫可以提高公司聲譽、加強利益相關者關係並培養信任和忠誠度。相反，忽視企業社會責任義務或採取不當做法可能會損害公司的聲譽，從而對其績效產生負面影響。因此，本研究探索企業在疫情初期的 CSR 活動對企業績效的影響，主要回答以下問題：不同類型的社會聯結是否會影響企業的 CSR 活動？疫情背景下的內-外部 CSR 活動，哪種對企業的績效更有幫助？

疫情爆發期間，社會面臨眾多挑戰，包括健康危機、經濟混亂和社會不平等。企業社會責任活動使公司能夠積極致力於滿足這些需求並支持受影響的社區。通過向醫療保健系統、弱勢群體和社區組織提供資源、捐贈和支援，公司可以對社會產生切實而積極的影響。儘管企業的 CSR 廣受學者及業界的

關注，較少有學者從企業內外部利益相關者的視角出發，即面向內部利益相關者（員工和管理層）與面向外部利益相關者（如環境、社區等）的 CSR 活動，對於企業內-外部 CSR 決策及其影響的理解不深。

基於上述研究問題，本論文以制度理論為基礎，以企業為研究層面，從企業的“制度嵌入（社會聯結）-戰略決策（CSR 活動）-企業結果”角度出發，對 236 家中國企業進行了抽樣調查，基於對資料的 PLS-SEM 模型分析結果顯示：首先，從內外部 CSR 的驅動因素來看，商業聯結和政治聯結都會對企業內部和外部 CSR 產生積極的正向影響，並且相對於政治聯結，商業聯結對疫情期間企業的內部 CSR 影響更強；相對於商業聯結，政治聯結對疫情期間企業的外部 CSR 影響更強。從內外部 CSR 的績效影響結果來看，疫情期間企業的內部 CSR 對(a)企業績效和(b)企業合法性均具有正向影響，而疫情期間企業的外部 CSR 只對企業合法性具有正向影響。從商業聯結和政治聯結的直接影響來看，商業聯結和政治聯結都會對企業績效和企業合法性產生積極影響，並且這種影響通過兩條路徑來實現：第一是商業聯結通過企業內部 CSR 和外部 CSR 來提高企業績效和企業合法性；政治聯結通過提升企業外部 CSR 水準進而提升企業合法性。

本文在理論層面和現實層面上的研究意義表現在兩個方面：第一，在理論層面上，本研究區分了外部 CSR 和內部 CSR，並且基於社會聯結理論，分析疫情背景下的企業內外部 CSR 活動，豐富了重大社會事件（如全球性流行病）爆發背景下企業 CSR 活動的研究。第二，在現實層面上，本研究為企業在疫情初期開展內-外部 CSR 活動提供了參考建議，包括企業從事內部 CSR 活動對企業的績效更有益，企業需要構建良好的政治聯結和商業聯結以開展內外部 CSR 活動，提高企業績效等。

關鍵字：疫情；內部社會責任；外部社會責任；企業社會聯結

ABSTRACT

At the end of 2019, the outbreak of the new coronavirus pneumonia (COVID-19) triggered an unprecedented public crisis characterised by its urgent nature, rapid spread, global impact and catastrophic consequences. The outbreak of the new coronavirus has created enormous challenges for societies around the world. From overloaded healthcare infrastructure to economic disruption and social inequality, the pandemic has revealed vulnerabilities that need to be addressed in a concerted effort. In the face of such an outbreak, society is increasingly relying on companies to fulfil their social responsibility and contribute to the challenges of the pandemic. By examining the mechanisms that drive corporate social responsibility, it is possible to understand how businesses can effectively contribute to meeting society's pressing and evolving needs during a crisis. This exploration can help identify strategies and actions that are aligned with societal needs and ensure that businesses play an important role in mitigating the impact of the pandemic. It is therefore of great theoretical and practical importance to explore the mechanisms that drive corporate social responsibility (CSR) in the context of the epidemic, its regulatory mechanisms and its impact.

The early stages of the epidemic are critical for companies to make informed strategic decisions that will impact their future performance. By exploring the impact of CSR activities during this period, companies can gain insight into how their social responsibility efforts affect their overall performance. Understanding the relationship between CSR and corporate performance enables companies to align their strategies, allocate resources effectively and make informed decisions to maximise their positive impact on society, while maintaining the sustainability of their business. At the same time, undertaking CSR activities in the early stages of an epidemic can have a profound impact on a company's reputation and stakeholder relations. Stakeholders, including customers, investors, employees and communities, pay close attention to a company's response to a crisis and its commitment to social responsibility. Active participation in CSR programmes can enhance a company's reputation, strengthen stakeholder relationships and foster trust and loyalty. Conversely, neglecting CSR obligations or adopting inappropriate practices may damage a company's reputation and thus negatively affect its performance. Therefore, this study explores the impact of a company's social

responsibility (CSR) activities on corporate performance in the early stages of an epidemic, focusing on answering the following questions: How do companies balance internal-external CSR activities when engaging in CSR activities in the early stages of an epidemic? Do social networks influence a company's CSR activities? Which of the internal-external CSR activities in the context of an epidemic is more helpful to a company's performance?

During an outbreak, society faces numerous challenges, including a health crisis, economic disruption and social inequality. CSR activities enable companies to actively work to meet these needs and support the affected communities. By providing resources, donations and support to healthcare systems, vulnerable groups and community organisations, companies can have a tangible and positive impact on society. Although corporate social responsibility (CSR) activities have received widespread attention from scholars and industry, fewer scholars have taken the perspective of internal and external stakeholders, i.e. internal-oriented stakeholders (employees and management) versus external-oriented stakeholders (e.g. environment, community, etc.), and have a poor understanding of internal-external CSR decisions and their impact.

Based on the above three research questions, this thesis is based on institutional theory and takes the firm as the research level, from the perspective of "institutional embeddedness (social network) - strategic decision making (balance of CSR activities) - firm outcomes", through research data. This study conducts PLS-SEM analysis on a sample of 236 companies. The results show that: firstly, in terms of the drivers of internal and external CSR, both business ties and political ties have a positive impact on internal and external CSR, respectively; compared with political ties, business ties have a stronger impact on internal CSR during the pandemic, while political ties have a stronger impact on external CSR during the pandemic relative to business ties. In terms of the effects of internal and external CSR on corporate outcomes, internal CSR has a positive effect on (a) firm performance and (b) firm legitimacy during the pandemic, while external CSR only has a positive effect on firm legitimacy during the pandemic. Overall, business and political ties both have a positive impact on corporate performance and corporate legitimacy, and the positive impacts are achieved through two pathways: business and political ties improve corporate performance and legitimacy by increasing the

level of internal CSR, whereas business and political ties enhance corporate legitimacy by increasing external CSR levels.

The research offers theoretical and managerial implications : Firstly, at the theoretical level, this study distinguishes external CSR and internal CSR, and analyses these two types of CSR activities in the context of an epidemic based on social ties theory, enriching the literature on CSR activities in the context of social events. Secondly, managerially, this study provides reference suggestions for balancing internal-external CSR activities in the early stage of social events (e.g., the pandemic). It is more beneficial for companies to engage in internal CSR activities and that companies need to build good political and business ties to balance internal and external CSR activities to improve both legitimacy and financial performance.

Keywords: pandemic; internal social responsibility; external social responsibility; corporate social ties

致 謝

時光匆匆，不惑將至時，我的博士生涯即將完美收官，這一路可謂是路漫漫其修遠兮。作為一名在商場打拼 20 多年歷經滄桑的職業創客，我經歷了中國改革開放上升的黃金期，成功與失敗，榮辱與共，但始終如一保持初心不變的是人性本身的良知，責任，愛和擔當，研究之所以選擇企業社會責任作為選題和研究，我是承擔社會責任得到回饋的受益者，也是推動企業去承擔社會責任的推動者，宣導者，實踐者。由於市場初期階段並非像現在一樣的規範一路摸爬滾打，時而如魚得水，時而如履薄冰，總之長期得益於企業和利益相關者的深度連結和應該承擔的社會責任，經營過程中感覺知識匱乏於是開始選擇繼續攻讀博士學位，以更好地追求人生理想。學以致用，痛並快樂著，從續本，讀碩，再次攻讀博士美好的十年呀，我毫不保留地投入了我的青春和熱情。在這條路上，我想表達的話語無法盡述，感激之情也難以言表。我要特別感謝我的恩師、同窗、同事以及親友們。正是因為你們在各個方面給予的幫助和關心，我才能夠堅持不懈地追求學業。是你們的陪伴，讓我的求學生涯更加絢麗多彩。

在論文寫作的過程中，我的導師楊教授花費了大量的時間和精力指導我。不論是論文選題，還是具體的執行，直至最終的定稿，楊老師都親自參與並傾注了大量心血。讀博以來，楊老師不僅非常盡責地指導我的學術，還在生活上對我關懷備至。對我來說，楊老師是我學術上的導師，同時更如同我的兄長。他博學多識，治學嚴謹。在我攻讀博士學位的過程中，楊老師言傳身教，讓我獲益匪淺，這些寶貴的財富將對我終生受益。在這裡，我要向楊老師達最深沉的敬意和最真誠的感激之情！在攻讀博士期間，我要對蘇晨汀教授和楊海濱教授表示最衷心的感謝！他們對我的課題研究計畫、具體實施的研究工作、所面臨的困難以及論文的撰寫提出了許多建設性意見。這些意見為我順利進行和完成論文奠定了良好的基礎。他們的獨到見解對我的論文寫作也帶來了許多幫助。同時，我還要感謝助研同學們在量表的設計、測量、搜集和整理方面給予的指導和幫助。在此向他們表示由衷的感謝！

我還要向商學院的許多教師致以最真誠的感謝。他們在我博士期間的學

習、工作和生活中給予了很多支持。在研究、學習和工作中，他們提供了許多幫助和關懷。特別是在論文的部分工作中，他們在一手資料的收集、整理和論證過程中給予了巨大的支持。此外，商學院的師兄師姐妹們也提供了非常寶貴的建議，讓我的論文得以推進。他們不僅在學術上關心並給予指導，還在生活中對我關心體貼，讓我深感感激。我們在長期的共同相處中培養出了深厚的友誼，這種寶貴的同窗之情將伴隨我一生。再次向他們表達我的衷心感謝。我還要衷心感謝我親愛的家人，特別是我的太太林松女士。她一直無條件地支持我所有的決定，給予我無盡的愛。我還要感謝我的岳父，他承擔了大部分的家庭責任，而我所能回報的卻十分微薄。他們默默地為我做了一切可能的事情，讓我可以專心于我的學業和事業。我的兒子們也是我讀博士期間的堅強支柱，他們的學業進步和快樂成長讓我更加安心，可以專注于我的學業和事業。再次感謝你們所有人的支持和愛。在真摯面前，語言有時顯得蒼白。最後，我以最真誠的心感謝所有尚未提及但曾給予我關心和幫助的老師、同學、同事和親人們！感謝你們的支持、鼓勵、陪伴。同時，我也祝願我的商業夥伴們，我們將繼續踐行企業的社會責任，將其傳承不衰，成為企業和家庭的永恆延續。最後，我由衷地祝願我所愛之人和愛我之人在未來的道路上一切順遂！

徐威

2023 年 6 月 6 日

目錄

摘 要	i
ABSTRACT	iii
Qualifying Panel and Examination Panel	vi
致 謝	vii
第一章 引言	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究問題	3
1.2.1 內-外部 CSR	3
1.2.2 內-外部 CSR 對績效的影響	5
1.2.3 社會網路對內-外部 CSR 和績效的影響	6
1.3 研究意義	6
1.4 研究方法	9
1.5 研究路線圖	11
1.6 論文結構	12
第二章 理論基礎與文獻綜述	14
2.1 企業社會責任	14
2.1.1 企業社會責任內涵	14
2.1.2 企業社會責任分類	17
2.1.3 企業社會責任驅動因素研究	20
2.2 政治聯結	23
2.2.1 政治聯結的內涵	23
2.2.2 政治聯結對企業的影響	24
2.2.3 政治聯結對企業社會責任的影響	26
2.3 商業聯結	27
2.3.1 商業聯結的內涵	27
2.3.2 商業聯結對企業的影響	28
2.3.3 商業聯結對企業社會責任的影響	29
2.4 利益相關者理論	30

2.4.1 利益相關者理論提出	30
2.4.2 利益相關者視角與企業社會責任	31
2.5 社會嵌入性視角	36
2.5.1 社會嵌入性	36
2.5.2 社會嵌入性與企業社會責任	37
2.6 相關研究評述	38
第三章 理論模型與假設	42
3.1 社會聯結與 CSR.....	42
3.2 內-外部 CSR 對企業合法性的影響.....	44
3.3 內-外部 CSR 對企業績效的影響.....	45
3.4 內-外部 CSR 的仲介作用.....	46
第四章 研究設計	51
4.1 研究方法	51
4.2 問卷設計	52
4.2.1 結構清晰明瞭	52
4.2.2 問題設置易於理解	53
4.2.3 合理控制答題時間	53
4.2.4 保持問題的中性客觀	53
4.2.5 合理的測量標準	53
4.2.6 對答卷人隱私保護的承諾	54
4.2.7 題目的合理排序	54
4.3 樣本選取與資料收集	54
4.4 變數測量	56
4.4.1 引數-政治聯結和商業聯結	56
4.4.2 因變數-企業績效和企業合法性	58
4.4.3 仲介變數-企業內外部社會責任(CSR).....	60
4.4.4 控制變數	62
4.4.5 基本資訊	64
第五章 研究結果	65
5.1 樣本描述性統計	65

5.2 相關性分析	65
5.3 信度和效度分析	69
5.4 假設檢驗結果	72
5.5 實證分析總結	77
第六章 討論與總結	79
6.1 研究結論與討論	79
6.2 管理啟示	81
6.3 研究不足及未來展望	85
參考文獻	87
附錄：調查問卷	102