

【庖丁篇】— 刊於《經濟日報》，2023年6月22日

實踐企業社會責任 政治認可影響選擇

王丹青

科大商學院管理學系助理教授

企業社會責任（Corporate social responsibility · CSR）愈來愈受到各方重視，並要求企業以實際行動回饋社會。近年，具高瞻日光的企業高管積極實踐企業社會責任，並將之納入經營策略，務求經濟利益與社會利益一致，建立起與時並進的經營模式。

在新興經濟體和轉型經濟體中，國家在企業社會責任中扮演重要角色，並且經常通過政治聯繫影響企業採取實際行動，而影響的一個重要方式，是通過「政治認可」（political endorsement）和「政治聯繫」（political connection）所形成兩者之間的政治關係，把政府的期望和壓力傳遞給企業。

順筆補充說明一下，有研究指出，具「政治聯繫」的企業可增加其對外的聲譽，向消費者、投資者、來往銀行，以及上下游公司彰顯政府的認可效用。當企業面對衝擊時，或有更大可能獲得政府及時支援，從而降低環境衝擊帶來的不確定性。除了有利企業獲得外部資源，「政治聯繫」還可以協助企業獲取生存與發展所需的正當性（legitimacy），促進有利於自身發展的法律及政策的制定。

政治認可企業更具社會責任感？

不過，關於「政治認可」的公司是否更具社會責任感，現有研究得出相互矛盾的結論。一些研究表明，這類公司更多地遵從政府要求，更多地參與慈善捐贈和企業社會責任報告；亦有研究指出，具政治聯繫的公司可能因免受嚴格審查，在環境實踐和報告方面的表現更差，結論不一。

事實上，伴隨經濟快速發展，企業社會責任可以作為解決社會不平等和環境污染等日益嚴重的社會問題的一種手段。筆者對這個問題作出研究，我們引入選擇性參與的概念，來描述企業如何基於成本效益的分析，戰略性地選擇在一種類型的企業社會責任中做更多而在另一種類型中做得更少。根據制度理論，政治認可賦予企業正當性，而且同時向這些公司傳導合規性的制度壓力。若然不合規，便會威脅到其正當性和相關資源利益的喪失。不過，順應制度壓力可能

會對公司施加嚴格的約束和成本，因為這些壓力的外部來源，可能會引起與組織內部運營需求的衝突。如何作出自由酌處權，是一個很值得注意的問題。

我們認為，選擇性參與是緩解正當性和酌處權之間緊張關係的另一個重要策略。獲得政治支持的公司，可以利用政府存在的多種要求，更多地參與企業社會責任實踐，從而減少對其自由酌處權的限制。

選擇企業慈善抑或環境實踐

具體而言，筆者研究了在 2000 年代初期中國經濟轉型中，「政治認可」如何影響私營企業對政府對兩種類型的企業社會責任——企業慈善和環境實踐的期望的反應。中國的民營企業的歷史較短，正當性相對不足；政治認可給他們帶來正當性，讓他們更好地獲得國家控制的資源，並減少行政上的不暢順。在 2000 年代初期，有關企業社會責任的社會規範和法規，還沒有很好地建立起來。由於經濟快速增長帶來的社會問題愈來愈多，政府（中央和地方各級）開始更加關注企業社會責任。我們選擇對比兩種類型的企業社會責任，即企業慈善事業和環境實踐，主要有兩個原因。首先，它們在國家指導方針中得到強調，因為兩者分別解決了政府對日益嚴重的社會不平等和環境問題的緊迫關注，此舉使我們能夠測試國家對公司參與此類 CSR 實踐的影響。其次，這兩種類型的企業社會責任，代表了對企業施加不同約束和成本的企業社會責任活動。與企業慈善相比，環境保護需要改變內部運營，因此對企業施加了更大的約束和成本。

研究方法和統計不擬在本文細表，有興趣的讀者可參考筆者的論文（*Are Politically Endorsed Firms More Socially Responsible? Selective Engagement in Corporate Social Responsibility*），而集中闡述研究的結果。

平衡正當性和酌處權

研究力圖了解「政治認可」的公司如何回應政府對企業社會責任的期望。我們利用中國轉型經濟中私營企業的實證背景，通過對 1000 多家私營公司的代表性樣本進行調查，結果發現，獲得政治支持的企業更多地參與企業慈善事業。對於那些依賴國有企業提供物資的企業而言，「認可」對慈善事業的積極影響更大。通過認可這種調節效應，支持了我們的論點，即獲政治認可的公司響應國家對慈善事業的期望，以維持其正當性和相關的資源利益。此外，與公司慈善事業相比，獲得認可的公司較少參與環境實踐，這兩個 CSR 領域對公司酌處權施加了不同的限制。研究結果表明，獲得認可的公司有選擇地參與企業社會責任，原因可能是為了平衡他們維持正當性和自由酌處權的需要。

扼要來說，獲得政治支持的公司慈善捐贈中的投入更多，而在環境實踐中的參與則更少，與慈善相比，環境實踐帶來了更高的成本和約束。這與我們的解釋一致，即他們試圖通過選擇性參與企業社會責任，來保持正當性和酌處權。

此外，維持正當性和酌處權作為推動選擇性參與企業社會責任的潛在機制，可能適用於受到除國家以外的利益相關者高期望的公司。例如，近十年來，投資者向企業施加壓力，要求企業遵守其業務在性別平等和環境可持續性等不同領域的社會影響。一些公司可能特別容易受到這種壓力的影響，並在較少限制其酌處權的領域表現出選擇性參與。因此，我們的理論和發現，提供了一個新的視角，來闡明企業在企業社會責任方面的戰略反應。

政策與管理啟示

研究的發現亦提供了政策和管理啟示。對於政策制定者來說，重要的是要預測政府對企業社會責任指導方針的無意性後果（Unintended consequences）。雖然獲得政治支持的公司可能更多地遵守某些類型的企業社會責任，例如慈善事業，但往往在嚴格限制其酌處權的企業社會責任類型領域中，卻表現不佳，例如環境實踐，因而有必要加強對政治認可公司在成本高昂的企業社會責任領域實踐中的監督和保證。此外，我們的研究表明，不同形式的政治認可，可能會影響企業選擇性參與的程度。與政府獎勵相比，政治任命可能不太可能促進這種戰略反應。政府可以在其自身的部門和機構之間進行協調，以制定更好的戰略來激勵企業參與企業社會責任。

對於企業管理者來說，我們的研究表明，在中國等轉型市場中，私營企業參與企業社會責任，主要是作為維持和提高其政治正當性的一種方式。相比之下，在成熟市場，企業參與企業社會責任，主要是為了樹立正面形象和強大品牌。另一方面，了解企業社會責任的政治驅動力，也有助外國企業者更好地制定其企業社會責任戰略。此外，研究表明，儘管政治認可有好處，但這些公司需要為政府對企業社會責任參與的更高期望做好準備。