

企业社会责任视角下 A 集团可持续发展战略案例研究

学位类型：同等学力

论文作者：XX

学 号：XX

培养单位：国际商学院

专业名称：企业管理

指导教师：XX

二〇二三年五月

**A case Research of Group A's sustainable
development strategy from the perspective
of corporate social responsibility**

学位论文原创性声明

本人郑重声明：所呈交的学位论文，是本人在导师的指导下，独立进行研究工作所取得的成果。除文中已经注明引用的内容外，本论文不含任何其他个人或集体已经发表或撰写过的作品成果。对本文所涉及的研究工作做出重要贡献的个人和集体，均已在文中以明确方式标明。本人完全意识到本声明的法律责任由本人承担。

特此声明

学位论文作者签名：

年 月 日

学位论文版权使用授权书

本人完全了解对外经济贸易大学关于收集、保存、使用学位论文的规定，同意如下各项内容：按照学校要求提交学位论文的印刷本和电子版本；学校有权保留学位论文的印刷本和电子版，并采用影印、缩印、扫描、数字化或其它手段保存论文；学校有权提供目录检索以及提供本学位论文全文或部分的阅览服务；学校有权按照有关规定向国家有关部门或者机构送交论文；学校可以采用影印、缩印或者其它方式合理使用学位论文，或将学位论文的内容编入相关数据库供检索；保密的学位论文在解密后遵守此规定。

学位论文作者签名：

年 月 日

导师签名：

年 月 日

摘 要

企业实行可持续发展战略已经成为社会共识，在此过程中，如何落实社会责任，不仅是学术界的热门话题，也是企业家们所共同关注的焦点。改革开放以来，企业获利意识的觉醒与强化促使企业在追求利润最大化的前提下，将生存与发展作为企业的第一要务，股东利益，管理者利益等排在首位。然而，在此过程中，企业的社会责任意识、生态与环保意识却并未得到重视。环境污染和资源浪费问题频发，很多企业正处于可持续发展危机。随着国家推行可持续发展战略的不断深入，企业作为社会和经济的主要组成部分，如何在保护各自权益的同时促进发展，以及如何实现企业转型，已经成为当今社会所关注的焦点。

在现有研究的基础上，本文基于利益相关者、可持续发展、战略转型理论，从社会责任这一角度切入，聚焦于我国互联网行业企业的龙头企业 A 集团，试图通过企业案例分析，为同行业企业、其他行业企业进行可持续发展提供借鉴经验。本文首先系统梳理了前人关于企业可持续发展、企业社会责任和利益相关者等方面的研究，并采用单案例研究方法对 A 集团进行研究，同时根据企业转型发展现实情况，将该企业划分为初创期、成长期和成熟期三个发展阶段，系统分析 A 集团可持续发展战略转型的发展过程和多维效果。

本论文的主要结论有：（1）A 集团在不同时期可持续发展战略转型重点逐渐由客户层向环境层面转移，初创期到成长期可持续发展战略转型重心的转变由管理层的社会责任意识觉醒和投资者的利益驱使共同作用，成长期到成熟期可持续发展战略转型重心的转变由政府部门的监督、媒体的推动和竞争者的共同作用。

（2）在利益相关者驱动下，为寻求企业可持续发展转型，A 集团转变管理层级架构，在企业内培育可持续发展意识、加大对可持续发展科技创新的投入，强化可持续发展信息披露等途径，并承担相应社会责任。（3）对 A 集团来说，企业社会责任的履行和可持续发展战略转型能够为企业带来社会价值和商业价值的双重价值创造。

关键词：企业社会责任；A 集团；企业可持续发展战略转型；利益相关者

ABSTRACT

The implementation of sustainable development strategies by enterprises has become a social consensus. In this process, how to implement social responsibility is not only a hot topic in academic circles, but also a common concern among entrepreneurs. Since the reform and opening up, the awakening and strengthening of corporate profit consciousness has prompted enterprises to make survival and development their first priority in the pursuit of profit maximization, with shareholders' interests and managers' interests taking precedence. However, in this process, the awareness of social responsibility, ecology and environmental protection has not been taken seriously. Environmental pollution and waste of resources are frequent problems, and many enterprises are in a sustainability crisis. As the country pursues its sustainable development strategy, how enterprises, as a major component of society and the economy, can promote development while protecting their respective rights and interests, as well as how to achieve corporate transformation, has become the focus of attention in today's society.

Based on the existing research, this paper focuses on Group A, the leading enterprise of enterprises in China's Internet industry, based on the theory of stakeholder, sustainable development and strategic transformation, and attempts to provide reference experience for sustainable development of enterprises in the same industry and enterprises in other industries through enterprise case analysis. This paper first systematically sorts out the previous research on corporate sustainable development, corporate social responsibility and stakeholders, and uses the single case study method to study Group A, and at the same time, according to the actual situation of enterprise transformation and development, divides the enterprise into three development stages: start-up stage, growth stage and mature stage, and systematically analyzes the development process and multi-dimensional effects of Group A's sustainable development strategic transformation.

The main conclusions of this paper are: (1) Group A's sustainable development strategy transformation focus gradually shifted from the customer level to the environmental level at different times, the shift of the focus of sustainable development strategy transformation from the start-up stage to the growth stage was driven by the awakening of the management's awareness of social responsibility and the interests of investors, and the change of the focus of sustainable development strategy transformation from the growth period to the mature stage was supervised by government departments, promoted by the media and the joint role of competitors. (2) Driven by stakeholders, in order to seek sustainable development transformation of enterprises, Group A changes the management hierarchy, cultivates sustainable development awareness within the enterprise, increases investment in sustainable development technology innovation, strengthens sustainable development information disclosure, and assumes corresponding social responsibilities. (3) For Group A, the fulfillment of corporate social responsibility and the strategic transformation of

sustainable development can bring social value and commercial value to the enterprise.

KEY WORDS : Corporate social responsibility; Corporate A; sustainable development Strategic Transformation; Stakeholders

目 录

第 1 章 引言	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究意义	2
1.2.1 理论意义	2
1.2.2 实际应用价值	3
1.3 研究思路及方法	3
1.3.1 研究思路	3
1.3.2 研究方法	3
1.4 研究内容与框架	4
1.4.1 研究内容	4
1.4.2 研究框架	5
1.5 研究创新点	6
第 2 章 理论基础及文献综述	7
2.1 理论基础	7
2.1.1 企业社会责任	7
2.1.2 企业可持续发展	8
2.1.3 利益相关者理论	9
2.1.4 战略转型理论	10
2.2 文献综述	11
2.2.1 企业社会责任的国内外研究进展	11
2.2.2 企业可持续发展的国内外研究进展	14
2.2.3 企业社会责任与企业可持续发展间关系的研究	16
2.3 本章小结	17
第 3 章 研究设计	19
3.1 研究方法	19
3.2 案例选择	19

3.3 数据收集与整理.....	20
第4章 案例分析与发现.....	24
4.1 A集团可持续发展战略转型动机.....	24
4.1.1 A集团可持续发展战略转型动因探析.....	24
4.1.2 A集团企业可持续发展战略转型支持要素.....	25
4.2 A集团企业可持续发展战略转型途径.....	26
4.2.1 A集团企业可持续发展转型阶段划分.....	26
4.2.2 基于利益相关者理论的A集团可持续发展转型归因.....	28
4.2.3 A集团可持续发展重心转型内容.....	30
4.3 A集团企业可持续发展战略转型效果.....	34
4.3.1 社会价值创造.....	34
4.3.2 商业价值创造.....	36
第5章 研究结论与展望.....	40
5.1 研究结论.....	40
5.2 研究不足.....	41
5.3 未来研究方向.....	41
参考文献.....	42
致 谢.....	48
个人简历及在学期间科研成果.....	49

第1章 引言

1.1 研究背景

企业可持续发展作为20世纪80年代伴随着全球范围内关于环境和发展的讨论而产生的全新概念，它是对传统发展模式长期深入思考的结晶。1987年爱德华·B·巴比尔等发表了一系列关于经济和环境可持续发展相关文章，引发了全球社会的关注。同年，Brundtland在世界环境与经济发展理事会《我们共享的未来》中，首次明确提出了可持续发展观。随着时代的快速发展，研究不仅仅局限于我们如何在增长中适应和实现生态环境承载能力，而且还涉及到总人口、环境保护、生态建设与资源及经济协调发展的问题。此后，该理论得到了丰富和完善，并逐步发展为现下世界范围内，社会各界的一种共识。

随着全球商界对可持续发展的日益重视，企业必须将长远经济社会兴旺、社区平等和环保职责作为三大底线，并将其融入到日常经营和管理中(Bansal, 2005)。在学术研究中，企业可持续发展往往只是一个背景，而很少有研究能够直接反映这一变量。企业的可持续发展水平是评价其未来发展前景的重要依据，它不仅能够为中小企业提供有效的发展策略，还能够为中小企业提供持续的竞争优势，进而实现中小企业的发展。企业的生存和发展直接影响着市场经济的生存和发展，因此，作为一个微观经济主体，企业的发展对整个社会的发展起着举足轻重的作用。更为准确地说，一国或地区的可持续发展一定是以企业的可持续发展为前提。企业可持续发展就是要在其生产经营过程中通过持续提高其市场地位来持续增加其利润，从而求得生存发展，不断提高自身的能力，从而使企业蒸蒸日上，经久不衰。因此，在今天，企业可持续发展越来越受到人们的关注。企业因何选择可持续发展？怎样才能使企业得以永续发展？什么是影响企业可持续发展的重要因素？要从什么样的视角来探讨企业可持续发展途径和进程？企业在可持续发展战略转型过程中有何变化？可持续发展战略转型中企业得到了什么？这一系列问题，都是人们普遍关系又亟待解决的重大问题。通过分析这类与企业可持续发展有关的问题，可以立足于企业现有资源与管理，客观地评估企业的短期与长期发展，进而发现其中的问题与原因，从而制定出合理的策略，以提高企业生存和发展的能力，最终达到可持续发展的目的。

从整体上看,企业的发展与利益相关者脱离不了联系,无论是从企业社会责任还是从企业可持续发展来说。企业社会责任就是利益相关方在企业生产经营过程中的利益要求,强调企业应对所有利益相关方承担责任。同理,企业可持续发展也是一种以利益相关者为根本诉求,让企业谋求自我生存和永续发展为目标的一种发展境界。尽管利益相关者的概念在不同的研究领域中得到了广泛的应用,并且形成了独特的理论体系,但它们仍然是整个企业发展不可或缺的因素,为深入探讨它们之间的协调效果奠定了扎实的基础。因此,本文通过对 A 集团社会责任视角下的可持续发展战略转型案例研究,分析基于利益相关者理论的企业可持续发展原因、过程与效果,最终实现为我国其他互联网企业、其他行业企业进行可持续发展提供范本的目的。

1.2 研究意义

经济繁荣和社会责任的矛盾激化对企业可持续发展提出了更高层次的要求,在此背景下对企业可持续发展战略转型进行研究,具有深刻的理论意义和实践意义。

1.2.1 理论意义

第一,将利益相关者理论运用于企业和可持续发展战略转型的探讨,可以为企业提供有价值的理论指导。目前,国内学者多研究社会责任对企业短期绩效,而对于社会责任对企业长期发展方面的研究很少。将利益相关者相关理论引入企业可持续发展战略转型的研究,去解释企业可持续发展战略转型的原因、方式等,是一种较为新颖的尝试。因此,本文基于社会责任探究企业可持续发展战略转型,是为相关研究提供了新的研究思路,对该领域的研究进行了积极的探索。

第二,对企业社会责任、企业可持续发展战略转型进行案例分析更具理论说服力。国外学者围绕企业社会责任问题展开深入探讨,在学术方面也有一定建树。而我国在此领域的研究起步较晚,虽然在理论上已有一些成就,相对来说将理论与案例研究结合得比较少。具体说来,对于社会责任与可持续发展战略转型在企业生存中共同发挥的作用研究偏向于理论阐述,缺乏案例的佐证。因此,本论文在一定程度上丰富了我国的社会责任、企业可持续发展战略转型的研究方式,并为国内外的相关研究提供了有益的借鉴。

1.2.2 实际应用价值

首先，A 集团属于私营互联网企业，其在企业发展壮大的过程中，对企业可持续发展战略的施行、对企业社会责任的承担，发挥其实体产业特色，通过在初创期、成长期和成熟期考量多重利益相关者因素，适时调整可持续发展战略转型重心，为我国其他互联网企业、其他行业企业进行可持续发展提供了范例，值得各行业、企业进行深刻学习与借鉴。其次，本文通过对企业实施可持续发展战略转变的缘由，历程及收获结果进行研究，使各方面企业都能清晰地认识到可持续发展必要性及可行性，从而促进可持续发展不断在各行业中大放异彩。

1.3 研究思路及方法

1.3.1 研究思路

本文以国内外有关的研究成果为基础，并结合国内国情，对我国社会责任视角下企业的可持续发展战略转型问题进行了较为全面的论述。下面是本文的主要研究思路与研究步骤：

第一个阶段是文献综述和理论基础。首先，搜集论文研究的文献资料，并对这些资料进行分析，梳理出企业社会责任、企业可持续发展及两者之间的关系。同时阐明了利益相关理论，为本文的后续撰写打下了坚实的理论基础。

第二个阶段是研究设计和数据采集。明确本文的研究对象，阐明选取 A 集团作为研究对象的缘由，以及通过何种方式对 A 集团进行研究剖析。同时，交代本文中数据的相关出处，筑牢文章的真实性，为下文的案例研究做出合理、合情的铺垫。

第三个阶段是案例研究、结论和建议。本文选取了 A 集团作为样本，来探讨企业实现可持续发展的战略转型的问题。这一部分的案例研究按照为什么—是什么—怎么样—结果如何的思路进行，即先交代社会责任视角下 A 集团可持续发展战略转型的动因，接着是支持要素、过程研析和多维效果研析，层层递进，步步阐明。

1.3.2 研究方法

本论文以文献资料和案例研究为依据，以文献资料为依据，并以案例研究的方式加以阐述和补充：

第一，文献分析法。本文通过分析国内外关于企业社会责任及可持续发展方面的文献，提出二者的定义，并就企业社会责任概念，范畴及理论演化等问题进行探讨，分别就企业可持续发展概念及影响因素做了相关文献探讨，并在此基础上总结梳理出二者的关联。

第二，案例分析法。为了解 A 集团企业社会责任与可持续发展战略转型情况，本文对 A 集团采用单案例研究方法展开研究，案例研究法意在对其一特定研究对象进行针对性探究，动态展现研究对象发展的变化。

1.4 研究内容与框架

1.4.1 研究内容

对于社会责任的研究，目前学界流行从多个角度进行了研究，如经济学、管理学、社会学和法学等等，以期获得更加全面的认识和理解。经济学以新古典经济学的财产权理论为基础，得出的结论是，公司不再负任何社会责任，只有股东的利益。管理学从技术角度对利益相关方进行研究，以期实现股东利益最大化。社会学主要研究公司的捐助与公益，其焦点在于如何让客户更好地为社会目的服务。法学从公司法律性质出发，侧重对公司进行法律规制。从不同的角度来看，这些看法都有其正确性。但是，我们应该清醒地意识到，公司身为整个社会国民经济的组成部分，需要获得盈利才能维持生活。然而，企业也不是一个完全不受限制的实体，它深受经济社会各类因素的限制。企业不但要寻求盈利，更要关注和维护社会各方权益，积极承担责任，努力实现双赢，以此来推动企业的壮大，促进经济社会的共同繁荣。因此企业不但要赚取利润，同时也要关注与企业相关的利益方的权益，积极的承担维护各利益相关方的权益。这样企业才能不停的发展壮大，才能使企业和社会实现双赢。因此，本文选择从社会责任的角度出发，着眼于研究对象如何在可持续发展战略转型过程中对利益相关者进行相关利益权衡，才能最大限度地获取各方面利益，进而实现企业可持续发展的战略转型。

因此，本研究拟以社会责任视角为背景，以 A 集团为具体研究对象，引入利益相关者理论，探究 A 集团社会责任视角下的企业可持续发展方略，寻找其发展过程中的变化与价值。为此，本文构建研究框架如下：

第 1 章，引言。本章将探讨研发历史背景、意义、思路、内容与架构，并对论文的创新性问题进行深入探讨。

第 2 章，理论基础及文献综述。本章先对对企业社会责任、企业可持续发展、利益相关者理论、战略转型理论进行阐述，后对企业社会责任、企业可持续发展及两者之间的关系的国内外研究现状进行梳理，为后文研究奠定理论基础。

第 3 章，研究设计。在前文的理论基础之上构建本文的研究设计，主要是设计从何种方法、何种角度对研究对象进行与课题相关的研究。

第 4 章，案例分析与发现。本章首先对 A 集团企业可持续发展战略转型进行情境要素分析，接着对 A 集团企业可持续发展战略转型进行发展支持要素分析，然后在阶段划分的基础上对 A 集团企业可持续发展战略转型进行过程分析，最后对 A 集团企业可持续发展战略转型进行多维效果分析。

第 5 章，研究结论与展望。

1.4.2 研究框架

根据研究结果，本文提出了一个新的研究框架，如图 1.1 所示：

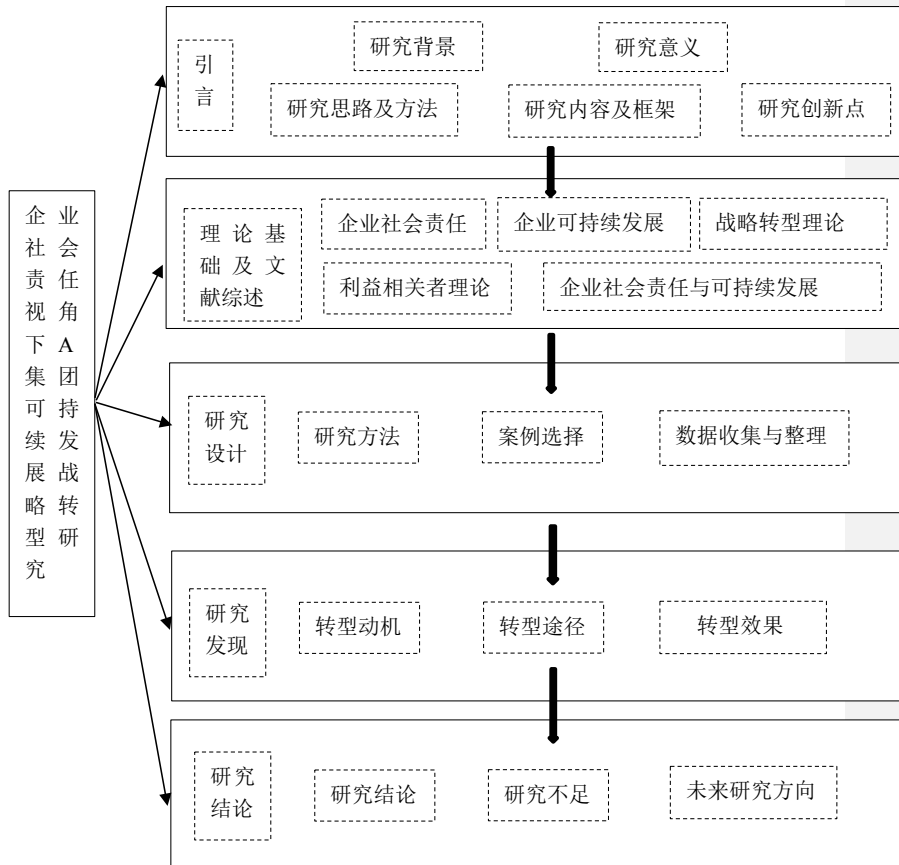


图 1.1 研究框架图

1.5 研究创新点

第一，从社会责任视角下阐述了 A 集团转型的相关研究框架，探索了 A 集团在不同时期可持续发展战略转型的动机，转型方式及与转型前对比产生的价值，同时为其它企业转型应用做参考，即企业危机出现时，应利用现有资源和能力进行战略调整及转型，以实现企业反弹和突破。

第二，揭示了 A 集团在不同时期的可持续发展战略转型重心的转变过程及企业社会责任的履行和可持续发展战略转型的实施能够为企业带来社会价值和商业价值的双重价值创造。

第2章 理论基础及文献综述

2.1 理论基础

2.1.1 企业社会责任

国内外学者对于企业社会责任有着不同的定义。徐尚昆，杨汝岱（2007）认为，企业的社会责任是在企业商业运作里对其所有可以影响或会被企业的决策和行动所影响的个体或群体，包括了员工、顾客、供应商、股东等所应承担的责任。企业社会责任的概念是基于商业运作必须符合可持续发展的想法，企业除了考虑自身的财政和经营状况外，也要加入其对社会和目前环境所造成的影响的考量。企业社会责任并非是一个口号，其作为促进公司全面发展的战略指导新工具，具备明显的市场适应性，学术界关于企业社会责任的界定如表 2.1 所示。

Commented [LS1]: 。
加引用，谁何 时给出的定义

表 2.1 国内外学者关于企业社会责任的定义

代表人物及年份	企业社会责任定义
Oliver Sheldon (1924)	其最先提出“企业社会责任”这一概念，认为企业应该满足各类与企业经营相关的主体的需求，并将道德因素加入到社会利益之中。
Bowen (1953)	其认为企业社会责任是指企业依从社会的目标与价值观，趋近并遵循相关政策，并进而进行决策、采取具体行动的义务。
Carroll (1979)	其出了著名的金字塔社会责任模型，该模型把企业社会责任分成了四个层面，分别是经济责任、法律责任、伦理责任和自发责任。
Freeman (1984)	其结合企业社会责任概念，认为企业应当履行五方利益主体的权益：股东、员工、客户、社区和供应商。
袁家方 (1990)	其添加了国家和公众两个因素，也是企业为实现可持续经营的目标所要考虑的因素。
李炳义、李东红 (1998)	其认为企业承担社会责任，可以为自身创造广阔的发展空间，不仅可以树立企业形象，还能吸引更多消费者。
DeCenzo (2001)	其认为企业不应将追求“利润最大化”当作唯一目标，而应努力满足社会大众对企业的期待，并提升企业的形象，这样才能得到长远发展。

卢代富（2002）	其认为企业除了为股东谋求利润最大化之外，还应为社会公益做出贡献；这是对股东利润最大化传统原则的修正及补充。
欧盟（2003）	其认为企业社会责任虽然是企业的自愿行为，但企业在经营过程中要和社会环境等外部利益相关者联系起来，在为股东创造利益的基础上，倡导促进社区发展、保障员工权益、持续提供就业等。
Gariga E（2004）	其认为企业社会责任包含工具/财富、政治/社会、一体化与责任。
金立印（2006）	其认为企业社会责任包括了回馈社会、赞助教育文化等社会公益 事业、保护消费者权益、保护自然环境和承担经济责任。
Woo H, Jin B （2016）	其认为企业社会责任包括了人权、劳工、社会、环境、产品与经济责任。

从社会视角来看，周祖城（2005）认为企业之所以要履行社会责任，是因为其对于社会有着巨大的影响力。企业并不存在于真空之中，而是存在于各种关系之中。企业需要与顾客、员工、供应商、政府、公众等进行交流，相反，上述这些人在与企业的合作也能获得好处。也就是说，企业的行动不仅对所有者的，还对其他利益相关者也会产生一定的影响。正如 Keith Davis 和 William C.Frederick（1960）所言，企业社会责任源于企业的社会权力，有权力就应承担相应的责任，这是“责任的铁律”。可见，企业社会责任是社会的期望，必须从社会视角而不是从单个企业的角度来看待企业社会责任。

Commented [LS2]: Times new roma 格式
增加年份

Commented [LS3]: 什么时候出现了这样的引注方式，
参看一下其他的引注什么引得

2. 1. 2 企业可持续发展

可持续发展是 20 世纪 80 年代随着人们对全球环境与发展问题的广泛讨论而提出的一个全新概念，是人们对传统发展模式进行长期深刻反思的结晶。1992 年在里约热内卢召开的联合国环境和发展大会把可持续发展作为人类迈向 21 世纪的共同发展战略，在人类历史上第一次将可持续发展战略由概念落实为全球的行动。Barbier 等人（1987

发表了一系列有关经济、环境可持续发展的文章引起了国际社会的注意。同年，布伦特兰夫人在世界环境与发展委员会的《我们共同的未来》中正式提出了可持续发展的概念，标志着可持续发展理论的产生。此时的研究重点是人类社会在经济增长的同时如何适应并满足生态环境的承载能力，以及人口、环境、生态和资源与经济的协调发展方面。其后，这一理论不断地充实完善，形成了自己的研究内容和研究途径。随着可持续发展的提出，人们对可持续的关注越来越密切，而且从环境领域渗透到各个领域。而企业可持续发展理论是诞生比较晚但发展相对迅速的一个领域。随着社会环境的变化，企业面对着变化迅速的环境很难适应，而且随着众多企业失败现象的出现，如何使企业保持目前，而且使企业在未来中依然取得良好的发展势头，越来越引起企业的重视。由于企业可持续发展战略十分复杂，因此国内外研究者将企业可持续发展战略主要分为创新、文化、制度、核心竞争力、要素等可持续发展战略。

2.1.3 利益相关者理论

(1) 利益相关者概念

1984年，Edward Freeman在《战略管理：一个公司的管理》一书中明确提出了一个全新的学说，即相关者学说，它强调了利益协调和共赢的重要性，并且强调了共同利益双向性依存的重要性。这一理论主张企业不是单纯地为股东利益而服务，各利益相关者均享有企业所有权，为企业持久生存与长期发展而服务，在公司治理中，企业必须要考虑到各种利益相关者的要求，给他们留下充分发言权，同时还应兼顾环境、消费者和政府等社会责任，因此企业管理者在做相关决策时，不仅要代表股东的利益，还要考虑企业的可持续发展问题。

(2) 利益相关者分类

人们普遍认为企业主要利益相关者是员工、顾客、供应商与业务合作伙伴以及资金提供者与公司相联系的群体。以Carlson（2018）为代表的学者认为，利益相关者主要有契约型与公众型之分，契约型由股东，员工和供应商组成，公众型由消费者，监管者和媒体构成。以Dixson（2018）为代表的学者认为利益相关者分为主动性和被动型两类，主动型包括客户、股东、投资者等等，被动型包括了政府、社区和媒体等等。在此基础上，Elliott（2019）将被动型推广为次要型，次要型的利益相关者有居民、关联企业等利益群体的利益。

Commented [LS4]: 全文自查！提交外审之前不是要求过吗：所有数字和英文都要改成 times new roma 格式

（3）利益相关者对可持续发展的推动作用

孟晓华（2012）认为，利益相关者理论主张企业在经营决策中必须考虑利益相关者的利益，同时利益相关者时刻关注企业经营情况，以保障其合法权益。在企业环境责任方面，其履行在很大程度上仍属于企业自愿行为，因而离不开利益相关者的监督和推动，不同利益相关者作用于企业可持续发展的效果是不一样的。

基于内部动力的考量，企业内部利益相关者包括管理者与员工两个方面，员工在企业决策中一般都起着服从和实施的作用，管理层在企业生产经营决策中占据着主要地位，很明显，管理层还是企业履行社会责任的决策主体。最终，一个公司是否实现发展，取决于它肩负的责任，以及它所面临的成本和收益。例如，公司必须负担“三废”污染的处理、职工环保知识培训和其他开支，但是，实施可持续发展所带来的效益，在短期内很难显现出来，而且效益是否收回也存在很大的变数。管理者个人的环保意识是决定公司是否在短期内成本增加和长期收益不确定之间取得平衡的关键因素，它可以为公司带来内在动力，进而实现可持续性。

基于外部动力的考量，何枫（2020）认为，企业的外在利益相关者包括政府，投资者，消费者，竞争者，媒体，社区居民以及环保组织。利益相关者压力能够有效遏制企业社会责任缺失这一不负责任行为，政府、社区居民及其他利益相关者都有与企业有关的诉求，企业有必要向利益相关者承担责任，以避免损害利益相关者的理性预期。陶岚、刘波罗（2013）从利益相关者对可持续发展重视程度出发，发现政府的环境监管政策紧锣密鼓、绿色债券快速发展、绿色消费逐渐进入民心等现象，说明利益相关者对于企业社会责任履行的重视程度有所上升，增加了企业履行社会责任的合法性压力。本文将运用利益相关者理论对 A 集团进行战略转型过程及效果进行深入研究。

2.1.4 战略转型理论

Levy 等（1986）认为，战略转型是当企业经营出现问题时，为了挽救自身经营状况，企业从组织愿景、目的、文化等方面做出的重大改变。Rowanb（1977）认为，战略转型表示企业在内部、外部两种方面的变化，或者企业在市场转型和经营体制上发生的变化。唐健雄（2008）认为，战略转型的是企业在成长过程中为了应对复杂的动态环境，谋求未来生存和发展的竞争优势，并结合自身资源与能力，最终使企业从形态或内容上发展根本性转变。逢健（2014）认为，战略转型是现代企业通过自身计划，将自身处于发展停滞或发展困境的业务转换为兴旺发达的业务。总的来说，战略转型是企业自身发展中随着社会发生变化，需要不断地对自身进行调整，从而使企业能够适应新的环境并增强自身竞争力的重要措施。

Commented [LS5]: 左右对齐

从战略转型的动因来看，主要有内外两种因素。董小焕，马银龙（2020）认为，企业战略转型外部因素包括了市场因素，内部因素包括了技术因素、员工认同因素。周虹（2018）以京东作为案例，分析了其战略转型的动因，包括了企业外部的市场环境白热化、内部的预期收入亏损。李忻岳（2022）以长城汽车为例，分析其战略转型内部因素包括了业绩下滑、改进管理模式、提升品牌价值。外部因素包括了国家政策支持、互联网技术的快速发展。

从战略转型的要素来看，胡李钦（2018）认为，在互联网背景下，传统出版社的战略转型要素有五大关键要素，分别是理念升级、管理模式转型、提高核心竞争力、技术运用以及人才资源。陈乐平（2017）将企业战略转型适应性、内容和转型程度三个方面进行了细分。柯建峰（2019）将传统制造企业互联网能力分为四种要素，即信息要素、文化要素、资源要素、市场要素。陈亚宁（2020）将阻碍钢铁企业的战略转型要素分为五个因素，即环境因素、资源能力因素、员工因素、文化因素、组织结构因素。本文将运用战略转型理论对A集团战略转型进行深入研究。

2.2 文献综述

2.2.1 企业社会责任的国内外研究进展

Commented [LS6]: 企业社会责任的国内外研究进展

国外学者对企业社会责任研究起步比较早，多是从企业内部与外部两个层面展开，其研究内容多集中于企业社会责任履行的影响因素，履行机制以及评价三个层面。尽管我国学者在社会责任理论研究方面起步较晚，但也取得了一些成果。目前，国内学者更多地从企业内部和外部两个层面开展深入研究，同时也从行业性质的角度出发，深入探讨企业社会责任问题。

（1）企业社会责任的影响因素

企业社会责任的履行受到多种因素的影响，国内外学者对此进行了深入的研究，从内部和外部两个层面来探讨，包括了企业规模，财务水平，股权，体制，社会，市场等方面。

从企业规模方面来说。Patten（1991）研究发现，企业规模显著影响社会责任信息披露水平。Lepoutre，Heene（2006）表示，大型企业社会责任绩效优于中小型企业，这主要是因为大型企业将得到社会公众与政府的重视与期待。C Sitnikov 等（2021

通过对罗马尼亚公司进行考察后，认为公司参与社会责任活动纯粹是出于经济动机，此与公司的规模有关，而大公司将社会责任活动的实施纳入其愿景。从市场营销的角度来看，企业社会责任已经证明了它能够为公司带来许多利益。郭毅、苏欣（2012）的研究表明，大型企业比中小型企业更好地履行了供应链社会责任，并且有动力、有实力地构建了标准化、制度化的企业社会责任执行机制。郭毅等人（2013）通过实证研究表明，企业规模越大，对企业承担社会责任的诉求越强烈。

从财务水平方面来说。Andrikopoulos, Krikiani（2013）通过研究后，认为资产负债率对企业披露环境信息有积极作用。Eng, Mark（2003）认为，资产负债率高的公司，它越容易破产，所以高负债公司更容易掩盖有关情况，减少公司透明度。根据刘长翠和孔婷婷（2006）的研究，当企业资产负债率较高时，它们会面对更大的偿债压迫，并且会面对更大的风险。这会导致它们缺乏足够的精神来关心企业社会责任行为。温素彬和方苑（2008）根据对四十六家公司 2003—2007 年的财务数据加以剖析，利用面板数据模式深入研究了社会责任与财政业绩相互之间的关联。

从制度方面来说。Husted 和 Allen（2006）认为，制度环境将对跨国公司社会责任的决策与管理产生重要影响。Zizzo 和 Fleming（2011）认为制度环境将对跨国公司社会责任的决策与管理产生重要影响。Beyer 等（2009）指出，出于信息不对称和维护利益相关者利益的考虑，需要政府规制企业社会责任行为。根据罗党论和唐清泉（2009）的研究，公司的行为不可避免地收到制度环境的负面影响。郭洪涛（2012）继续利用复制动态博弈模式来探究管理制度对于中国企业社区负责实施的重要性，结果表明：制度的建立将直接影响企业社区负责的实施情况。李浩然和吴丹红（2022）深入探讨了制度环境、压力和逻辑三个复杂的维度，从而揭示出制度因素对我国企业社区负责发展的重要作用机制，为中国企业社会负责的实施提供了有力的支撑。

从社会方面来说。Wiener（1990）等提出社会公众普遍对公司披露的社会责任信息有偏见并怀疑信息的可信度。然而 Groza（2011）等的研究表明，社会公众倾向于从新闻媒体中获得大量有关企业社会责任的信息，这些信息会被快速地转化成对应的反应意愿与行为，从而积极地回应业绩良好的公司。Waldman 与 Siegel（2008）的研究显示，现代信息技术的进步有助于社会公众监督企业社会

责任活动。陈宏辉等（2005）在研究中发现，社会对于企业行为具有间接性影响，它与企业之间没有正式的契约关系，其以监督为主。徐莉萍（2011

等人的深入研究表明，社会监督主要取决于媒体的监督，公众能够从媒体中获知企业社会责任的履行状况，然后根据舆论方式推动或遏制其行为。

从市场方面来说。Sen（2006）认为，企业社会责任行为能够在发达市场中树立企业的良好形象和信誉，从而对消费者产生吸引力，获取员工忠诚并维护好和其他利益相关者之间的关系。方军雄（2006）的研究表明：在市场发展程度相对良好的大环境下，利益相关者对于企业信息披露的质量与透明度提出了更高的要求。周中胜等人（2012）对 2019 年至 2020 年上市公司的社会责任报告做出了深入分析，发现企业在履行社会责任方面表现越来越优秀。因而，发展程度市场越好，越有利于提高企业的社会责任水平。黄靖锋和李华（2020）首先深入探讨了企业社会责任的重要性，并进一步研究了它对企业竞争力的影响，最终发现，企业社会责任可以有效提升企业的市场竞争力。

从企业性质方面来说。崔新健和张天桥（2008）认为，外资在保护职工权益、保护消费者权益、积极参与社会公益活动 and 环境等领域方面表现优于国有和民营，但是，他们也指出，国有企业的社会责任表现不足是阻碍外资中国社会责任发展的重要因素。李百兴（2018）通过对 2009-2016 年 A 股重污染行业的研究，探讨了中国责任（CSR）实施对公司财务绩效的负面影响，并分析了媒介监管在这一过程中的作用。通过对 2011-2017 年间中国沪深两市 A 股上市公司的实证检验，阳镇等（2021）认为，政策不确定性会对企业创新绩效形成重要负面影响，因此，作者从企业社会责任工具竞争逻辑的角度，深入探讨政策不确定性如何影响企业创新能力的内在机理。

（2）企业社会责任实现机制

Blair（1995）发现随着社会与企业的发展，利益相关者对企业经营与发展的影响日益显著，它进一步强调利益相关者之间的共同治理。Hasseldine（2005）等人的研究表明，利益相关者介入企业治理和管理，在提升公司价值方面发挥了重要作用。Flammer（2013）的研究显示利益相关者治理将有利于企业价值的提升和可持续发展。Goswami（2018）等通过研究个人对企业社会的看法与员工组织公民行为（OCB）之间的直接和间接关系来应对这一呼吁。分析了从在线小组招募的 207 名工作场所主管-下属二元组的多相数据，表明组织认同介导了 CSR 和 OCB 之间的关系。此外，主管变革型领导风格调节了调解，使得在低转型型领导下，组织认同对企业社会责任实现和员工组织公民行为之间关系的间接影响变得不显著。通过与利益相关者理论相结合，张兆国（2012

等人的研究发现企业治理机制将对企业社会责任履行起着至关重要的作用，在外部治理机制与内部治理机制上进行制度创新，构建利益相关者协同治理的格局，使各个利益相关者都能发挥作用，才能保障企业社会责任的履行。另外，也有学者基于利益相关者功能与作用视角，对企业社会责任的实现机理进行了研究。蔡宁等人（2008）基于这一理论，从系统论视角进一步研究了企业社会责任的实现机制，它根据企业利益相关者所具有的功能与作用分别设置了经济、制度、监督和执行 4 个子系统。

（3）企业社会责任评价

许多国外学者给出了多种企业社会责任评估模式，其中 Sonnenfeld（1982）给出了外部利益者评估模式，Clakson（1995）给出了 RDAP 模式，而 Kaplan 和 Norton（1996）则给出了一种新的平衡计分卡模式。企业绩效评价已经被广泛应用，它旨在综合考量股东、员工和客户三方共同利益，Chen 和 Delmas（2011）DEA 评价模型，Costa 和 Menichini（2013）二元模糊语言评价模型，这些评价模型将有效促进相关研究，但是也均存在着不足，需要进一步改进。国内学者对企业社会责任的评价主要集中在评价方法是否可行和有效等问题。此外，他们还对七家样本企业的社会责任实际开展了深入的研究，并与“我国 100 强责任发展指数”杂志的评价结果开展了对比。结果表明，采用科学发展观的责任评估体系可以更好地反映和推动责任的进一步发展水平。辛杰和卞江（2022）将共生理论引入网络平台企业社会责任指标评价体系，深入探讨了它们之间的关联性，并从传统范式转变为共生模式，采用内涵分析法和层次分析法定义了平台企业社会责任评价的维度、构成要素及其相应的权重。

2.2.2 企业可持续发展的国内外研究进展

Commented [LS7]: 企业可持续发展的国内外研究进展

从企业可持续发展的角度来说。Abubakar Ahmed 等（2022）通过探究表明，企业的绩效受到企业社会责任和可持续发展的影响十分明显。杨天帮（2022）通过可持续发展绩效的经济绩效和环境社会责任绩效维度评价可持续发展状况，试图探讨环保支出对企业可持续发展的影响以及在产权和行业性质下的差异状况。郑佳（2023）从政府补助角度对 J 上市公司可持续发展进行了研究。李源，薛玉莲（2022）从数字化转型对企业可持续发展进行了研究，发现在国有企业、高新技术企业、东部地区企业、所处地区营商环境较好的企业中，数字化转型对企业可持续发展的促进作用更明显。赵岩（2022

）从双碳背景对企业可持续发展进行了研究，其认为只有贯彻落实好习近平总书记对“双碳”工作的重要讲话精神，落实好碳达峰碳中和工作的部署，以坚定的信心、攻坚克难的毅力，统筹推进新能源等形式的低碳运行，狠抓责任的有效落实，才能为我国早日实现碳达峰碳中和的工作目标贡献力量。唐清泉等（2009）基于 2002—2005 年间上市公司有关数据的实证检验得出股权激励促进技术创新与企业持续发展。杨旭东（2018）等根据范霍恩可持续增长模型，建立了一个企业可持续发展指数，并将迪博内部控制指数作为替代变量，以 2012—2016 年间中国 A 股企业为对象，结果表明，通过改善内部控制质量，可以有效地推动企业可持续发展。

从财务方面来说。Khrapkina Valentina 等（2022）证实了研究企业财务安全水平的必要性。作者为了研究企业财务安全的动态性，考虑一个具有代表性的工业企业在随机因素影响下的分布式财务流的系统动力学模型和模拟，反映了影响其财务安全的威胁。Kushnir N 等（2023）指出，企业财务监控系统是通过生产、财务、人事机构机制和公司资源效率实现可持续发展和绿色经济目标的工具。因此，资本增长和企业价值导向指标的提高有助于利益相关者获益，吸引绿色融资。

袁一辰，张晓琳（2022）从企业可持续发展出发，在财务报告总体性要求、可持续性维度划分、信息质量特征以及确认和计量四个方面有针对性地提出了财务报告概念框架创新的设想。庄清洪（2023）阐述了可持续发展与企业财务的关系，分析了战略管理过程中存在的问题，结合问题给出了可持续发展下做好战略管理的对策。

从企业环境来说。Salzmann（2005）认为，那些对环境、社会和利润考虑得很周到的公司能够在长期发展过程中创造出更大的价值，而这些公司比那些只重视利润的公司所面临的风险要小。Burns（2019）强调，企业应将可持续性作为其策略设计的重点，以实现环境责任，降低成本，提升市场竞争力，从而获得更大的经济效益。席龙胜、赵辉（2022）运用 2013-2020 年沪深 A 股制造业上市公司平衡面板数据，考察了高管双元环保意识（机会型和责任型）对于不同类型绿色创新和企业可持续发展绩效之间的影响。

从综合影响因素来看。Vittorio C 等人提出，公司可持续竞争的因素可以归纳为三类：外部，如政府部门、行业和竞争对手；内部，即价值链环节中可操作的因素，包括环境条件。阿西夫等（2008）研究后认为，可持续发展不仅涉及中小企业的经济利益，还涉及环境保护和社会福祉。蒋黔贵（2005）

提出了企业可持续发展的四大关系：与自然环境的和谐共生、与社会的祥和共处、与人的和谐相处、对业绩的要求以及经营风险预防。宋荆（2007）对影响企业可持续发展的各种因素进行了深入探究，包括财务管理、顾客、企业内部业务流程、雇员的学习和成长、环境以及社会等，并且提出了一套完整的分析方法。汤学俊（2007）研究后认为，企业可持续发展的能力取决于其产业定位、制度设计、技术创新和市场影响力四大要素。这四种要素有机结合，动态协调发展，有助于企业不断发展壮大，提升其可持续发展能力。袁建明和陈燕（2007）指出，中国上市公司的可持续发展受到多种因素的影响，但总的来说，这些因素主要表现在四个方面：治理（包含大股东的投资策略、违规担保、主要关联股东之间的对抗以及财务管理不良）、多样化经营方式、行业背景和文化。

从可持续发展能力指标方面来看。Scarcy（2008）及其他学者从案例研究中得出结论，综合考虑经济，环境，社会问题，认为企业可持续发展评价体系的构建。侯合银和王浣尘（2003）认为，为了实现可持续发展，高新技术企业应当建立一个评价指标体系，以反映其可持续发展能力。该指数由企业家原因、生产链原因、公司能力原因和宏观条件原因 4 个第一级指数组成，并且通过层次分析法，将这些级别指数进一步细分为多个二级和三级指标，以更好地反映企业的可持续发展力量。苏冬蔚，吴仰儒（2005）分别从定性指标和定量指标二种角度，建立了中小企业可持续经营水平的考核指标。定量指标主要有净资产收益率，企业的净利润率，每股盈利和应收账款周转率，而其他的财务指标则包括环保指数和人力资本等。王爱华，蔡好东（2000）认为传统企业发展模式中对环境的漠视使得人类生存与社会经济可持续发展面临严重威胁。企业要想走出这一威胁就必须摒弃传统的发展模式而建立可持续发展的现代模式，要实现这一目标就必须尽快地构造出一套包括环境效益，经济效益以及社会效益在内的各项指标。

2.2.3 企业社会责任与企业可持续发展间关系的研究

伴随着企业社会责任，企业可持续发展等有关理论不断丰富，国内外许多学者以是对二者关系展开深入的研究，研究的内容主要集中在两者之间的辩证关系以及二者之间能够促进经济、环境、社会等方面的发展。

从企业社会责任与可持续发展之间的关系来看，Mandeep Bhullar 和 Vikram Sharma（2018）认为企业社会责任的未来取决于管理专业的学生态度，因此作者

Commented [LS8]: 间关系的

以市场营销和财务类 600 名学生为样本进行调查，实验结果表明，管理专业学生的营销流对经济部分的取向最高，管理专业学生的金融流对法律部分的取向最高。

Liczmańska-Kopcewicz (2019) 等调查了 165 家快速消费品行业的公司作为研究样本。研究结果显示：所调研企业所分析变量间呈正相关。邵文华 (2006) 站在战略的高度研究了企业社会责任影响可持续发展及影响动力模式的建构，得出了企业社会责任在企业可持续发展中的导向功能，约束机制及相应激励机制的存在等结论。叶敏华 (2007) 认为，企业社会责任可以被归纳为所有者使命、社会和环保使命，它们是公司长期健康发展的基础和保障。为了实现和谐社会和可持续发展，中国必须进入一个充分履行社会责任的时代。张星富 (2009) 从员工、商业伙伴和政府的角度阐述了企业社会责任和可持续发展之间的关系，他充分肯定了社会责任对企业可持续发展有益的地位，并且通过海尔集团和三聚氰胺事件进行了证明。辛杰、廖小平 (2013) 表示，如果企业没有相应的社会责任，就只能实现暂时利润和短期增长，无法实现持续性增长。企业作为社会整体中不可分割的一部分，其发展与社会支持密不可分，要主动承担起其应有的社会责任。企业只有回报社会才能够在自身发展和社会发展之间形成一个良性互动的局面，这样才能够真正做到企业本身和社会的共同持续发展。根据刘静淑 (2019) 的研究，沪深两市重污染企业的社会责任披露质量与其可持续发展能力之间存在着显著的正相关性，这一结论得到了实证数据的支持。

从经济、社会、环境方面来看。Claro (2005) 研究的目的是要了解个体对于可持续性发展的认识，并且要考虑到它的三个特点：经济，社会与环境。结果显示其可持续发展认知方式受教育程度，企业所提供信息量等因素影响显著。Loew (2004) 认为，企业可持续性不仅仅是为了实现可持续发展，而是企业公民应尽的社会责任，它涉及到更广泛的社会和环境问题。Kisiname 等 (2007) 确定了企业社会与环境可持续性中的一些关键要素：制定不同社会行为之间的承诺；造成社会，政治上的压力，继而保证“权力游戏”的正当与开放；给社会与环境的“商业”带来了新的契机；以增加企业活动知名度。

2.3 本章小结

综上所述，本章先对论文涉及的重要理论基础如企业社会责任视角、企业可持续发展、战略转型等进行了阐述。在文献综述部分，文章对企业社会责任进行

分析时，发现国内外学者多从企业内部与外部两个层面进行研究，其研究内容涉及到了企业社会责任履行的影响因素。关于企业社会责任的实现机制，国外学者大多是从建立利益相关者治理机制出发，但这一机制有其局限。国内学者从多个方面和角度展开研究，探讨利益相关者在企业中的重要地位。在可持续发展研究方面，国内外学者从可持续发展角度，财务角度，综合影响因素角度，能力指标角度四个方面展开了研究。关于企业社会责任和企业可持续发展的研究，国内外学者都是从两者间的辩证关系以及经济，社会和环境等因素出发来分别展开研究。

通过对企业社会责任、可持续发展及两者之间的关系可以看出，企业的可持续发展离不开企业从内、外两方面进行考量，并且在利益相关者进行研究时，发现利益相关者无论从内还是从外对企业可持续发展和社会责任的履行均有一定影响，且能推动企业的发展。基于此，本文将运用 ESG 利益相关理论及战略转型理论对社会责任视角下 A 企业的可持续发展战略转型进行研究。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：

<https://d.book118.com/236113100013010115>