

The Evolution of Corporate Social Responsibility

—Illustrated with IKEA

Ailin Wang, Wenqi Wang, Lifeng Zeng, Liyun Qi

Department of Management and Economics, Dalian University of Technology, Dalian Liaoning
Email: wangailin0213@163.com

Received: May 25th, 2017; accepted: Jun. 11th, 2017; published: Jun. 14th, 2017

Abstract

This study divides the phase of corporate social responsibility into passive stage, cognitive stage and active stage defining the evolution period from the seven dimensions of the corporate culture, development goals, policies, information disclosure, regulatory measures, stakeholder relations and social influence. In this paper, we illustrated with IKEA, by reading the 2011-2014 annual Sustainability Report, we finished the division and analysis of the evolution of IKEA's corporate social responsibility. From the research we found that enterprises will gradually deepen the awareness of corporate social responsibility, in the aspects of concept, behavior and commitment will continue to improve, and finally call for more enterprises to undertake the social responsibility of the enterprise actively. The study starts from the process evolution, summarizes the key behavior of each stage in the development of corporate social responsibility, and plays an important role in the development of corporate social responsibility.

Keywords

Corporate Social Responsibility, Evolution, Case Study, IKEA

企业社会责任演进过程探析

—以宜家(IKEA)为例

王艾林, 王文琪, 曾丽凤, 齐丽云

大连理工大学管理与经济学部, 辽宁 大连
Email: wangailin0213@163.com

收稿日期: 2017年5月25日; 录用日期: 2017年6月11日; 发布日期: 2017年6月14日

摘要

本研究将企业社会责任演进阶段划分为被动阶段、认知阶段和主动阶段，从企业文化、发展目标、相关政策、信息公开度、监管措施、利益相关者关系和社会影响力七个维度来对演进阶段进行界定。本文以宜家为案例进行讨论，通过阅读2011~2014年度可持续发展报告，对宜家的企业社会责任演进阶段进行划分和分析。通过研究我们得到，企业会通过对企业社会责任意识的逐渐加深，在理念、承诺和行为方面会进行不断地完善，最后主动并号召更多的企业承担起企业社会责任。本研究从过程演进的角度出发，总结企业社会责任发展过程中各阶段的关键行为，对处于企业社会责任发展期的企业起到借鉴的作用。

关键词

企业社会责任，演进，案例研究，宜家

Copyright © 2017 by authors and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

企业社会责任(Corporate Social Responsibility, 下文简称 CSR)对于国内外企业来说已经不是一个陌生的词了，消费者担心食物中是否含有添加剂，煤矿开采工人担心自身安全，从事建筑行业的工人担心工资是否会被拖欠，种种社会现象每时每刻都在试图突破我们社会的道德底线，破坏社会的诚信机制。而如何改变这种情况，企业发挥的作用是尤为重要的，这就需要社会中的企业都自觉践行 CSR。

同时 CSR 已经呈现国际化发展趋势，它不再是一个企业的单独行为，也不再是一个国家的单独行为，越来越多的国家、企业加入到 CSR 运动中来[1]。在国际范围内，CSR 一直在发展，从跨国公司的 CSR 实践来看，它们在国际范围内推动 CSR 主要表现在其生产守则的实施上，这种实施主要是在生产供应链上推行，与供应链体系的上下游企业特别是供应商共同承担责任，作为企业推行社会责任的一致行动。宜家就是一个很好的例子。宜家家居是目前全球最大的家具家居用品商场，它一直注重 CSR 的管理与实践，并将 CSR 看作是其工作的一部分，主要理念在于倡导可持续发展上。本文采用案例分析的研究方法，在划分 CSR 演进阶段的基础上，以宜家家居为例，探讨 CSR 的演进过程，对其他正处于 CSR 发展期的企业起到一个借鉴的作用。

2. 理论回顾

CSR 是 20 世纪初以来，西方国家普遍重视的一种建构企业与社会和谐关系之间的一种思想。据调查，CSR 已经成为社会评价体系中的重要部分，它包括了经济、法律、道德和慈善责任，是企业除创造利润、对股东负责以外应承担的对员工、消费者、社区、环境及政府等利益相关者的所有责任。CSR 实践的发展过程是一个动态演进的阶段性的过程，揭示了处在不同发展阶段的企业应尽的常见的社会责任[2]。从 19 世纪 60 年代起，外国学者已经发表了大量关于 CSR 演进阶段的文献了。比如：1956 年，Eells's 提出，CSR 的问题是一个连续的行为。1967 年，Walton 提出了 CSR 划分的六阶段模型，即简谱、家、小贩、投资、公民和艺术阶段[3]。2004 年，Zadek 从组织学习的角度将 CSR 划分为五个阶段，即：防守、遵从、

管理、战略和公民阶段[4]。然而，国内对于 CSR 的研究起步还比较晚。目前，我国学者对 CSR 演进阶段的研究文献还比较少。在 2010 年，李伟阳将 CSR 演进划分为基于纯粹道德驱动、基于社会压力回应、基于社会风险防范、基于财务价值创造和基于价值创造的五个阶段[5]。现整理学者们对于 CSR 演进阶段的划分，以便于加深对 CSR 演进阶段的理解，如表 1 所示。

3. 研究方法和评价标准

本研究在维度划分上从人的认知角度入手，将演进模型的，每个阶段从“怎么想”、“怎么说”、“怎么做”这三个方面，划分为“CSR 理念”、“CSR 承诺”和“CSR 行为”这三个维度。这也是一个企业由初步产生 CSR 的想法到真正将 CSR 应用于实践的主观认知过程。

在判定维度权重时，采用了 AHP-模糊综合法。AHP 方法主要是用于对划分维度权重的判定上，由于本文研究的是 CSR 演进过程的划分，期间的转换具有过渡性的特征，也就是等级划分的模糊性特征。为了避免在最后划分过程中产生模糊性，我们采用模糊综合法来判定 CSR 的演进阶段，用划分维度在所应用企业上所体现的程度来展现，更客观地将演进过程进行等级归属[6]。

本研究通过文献阅读、实地调研以及专家老师访谈的方式，对宜家企业的 CSR 发展情况进行了解，并且咨询业内人士对我们的指标提出意见和建议。在对宜家家居 CSR 演进过程判定方面，请了相关专业方向的教授老师，采用三级评语即“I 级”至“III 级”依次排序，专家打分只需要对该维度对应的级别进行判断，选中的一项记为“1”，其余未选中的项记为“0”。

4. 企业社会责任模型构建

4.1. CSR 演进阶段模型

借鉴过往学者的分级思想，我们从怎么想、怎么说、怎么做的角度将 CSR 演进阶段分为三个阶段：分别为被动阶段、认知阶段、主动阶段。并将每个阶段分为三个维度，分别为：CSR 理念、CSR 承诺、CSR 行为，每个维度上都有相关的评级指标。具体演进模型如表 2 所示。

4.2. CSR 演进阶段判定指标体系

每一个企业都有其自身的发展轨迹，只有根据适当的现实环境，采取适当的战略以及策略，才能实现利益最大化，得到良好的发展。为了更好的对宜家 CSR 发展的每个阶段进行评级，我们在每个维度都选取相应指标，并对指标进行分级描述如表 3 所示。

Table 1. Research on CSR evolution

表 1. CSR 演进阶段研究

学者	CSR 演进阶段模型
Walton (1967)	六阶段：简朴，家，小贩，投资，公民，艺术
Reidenbach and Robin (1991)	五阶段：不道德，合法，回应，出现伦理，伦理
Van Marrewijk and Wera (2003)	六阶段：前可持续，合规驱动，利润驱动，关怀，协同，综合
Zedek (2004)	五阶段：防守，合规，管理，战略，公民
Mirvis Googins (2006)	五阶段：起始，参与，创新，整合，改造
Maon F <i>et al.</i> (2010)	七阶段：驳回，自我保护，合规寻求，能力寻求，关怀，战略，改造
李伟阳 (2010)	五阶段：道德驱动，压力驱动，合规驱动，利润驱动，价值创造

Table 2. CSR evolution model
表 2. CSR 演进模型

		被动	认知	主动
CSR 理念	发展目标	合法经营	提出简单 CSR 目标	形成系统 CSR 战略
	企业文化	未涉及 CSR	提出 CSR	CSR 占重要地位
CSR 承诺	相关政策	接受其他政策	提出相关政策	完善政策
	信息公开度	财务报告附注	内容简单的 CSR 报告	数据完善内容丰富的 CSR 报告
	监管措施	没有监管措施	内部监管	外界监管
CSR 行为	利益相关者关系	单纯的合作关系	沟通相关标准	制定完善的标准要求
	社会影响力	社会认可度几乎没有	社会初步认可	社会认可度高

Table 3. The index for the judgment of CSR evolution model
表 3. CSR 演进阶段判定指标标准

指标	等级	指标评级描述
企业文化	未涉及 CSR	未涉及：CSR 没有被列入到主要企业文化中
	提出 CSR	提出：在企业文化中提到 CSR
	CSR 占重要地位	重要地位：CSR 是企业文化的重要组成部分
发展目标	合法经营	合法：取得经营合法许可
	提出简单 CSR 目标	简单：初步提出小目标
相关措施	形成系统 CSR 战略	战略：形成针对 CSR 的完整战略体系
	接受其他政策	接受：被动接受国家提出政策
	提出相关政策	提出：自己提出有关政策
信息公开度	完善丰富政策	完善：丰富内容，形成一套 CSR 政策
	财务报告附注	财务报告：仅在财务报告中提到 CSR 相关数据
	内容简单的 CSR 报告	简单：发布简单的 CSR 或可持续发展报告
监管措施	数据完善内容丰富的 CSR 报告	丰富：数据完善、内容详实的 CSR 或可持续发展报告
	没有相关监管措施	没有措施：没有相应的 CSR 监管措施
	内部监管	内部：公司内部自行监管
利益相关者关系	外部监管	外界：公布信息，请社会公众进行监管
	合作关系	合作关系：与利益相关者只是单纯的合作关系，没有其他沟通。
	沟通相关标准	沟通：初步与其进行沟通建立行为标准
社会影响力	制定完善的标准要求	完善：充分沟通建立并完善一套标准。
	社会认可度几乎没有	几乎没有：社会几乎不了解其 CSR 举措
	社会初步认可	初步认可：社会初步了解并认可其 CSR 举措
	社会认可度高	认可度高：社会大多数都认可其 CSR 举措

5. 案例分析

5.1. 宜家家居的 CSR 演进模型

本研究将 CSR 的演进过程划分为三个维度，又将维度划分为七个指标，采用 AHP-模糊综合法对权重进行评分，得出结果如图 1 所示。

5.1.1. 权重确定

我们制定了评分表，向专业人士及指导老师咨询意见进行评分，并收集评分结果。我们运用了相应的 AHP 软件进行模型构建，数据录入，在过程中通过一致性检验的评价矩阵，并得出归一化后的各维度的权重，如表 4 所示。

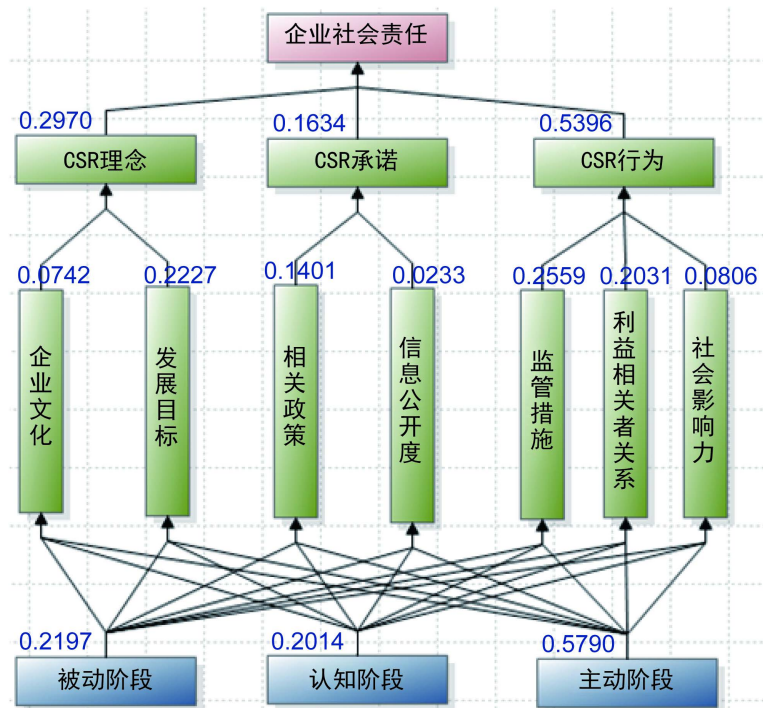


Figure 1. CSR evolution model

图 1. CSR 演进模型图示

Table 4. The index set of CSR development stage grading evaluation

表 4. CSR 发展阶段分级评价指标权重集

评价指标	归一化权重
企业文化	0.0742
发展目标	0.2227
相关政策	0.1401
信息公开度	0.0233
监管措施	0.2559
利益相关者关系	0.2031
社会影响力	0.0806

5.1.2. 综合发展阶段分级评级结果

- 确定分级评价因素集

$U = [\text{企业文化, 发展目标, 相关政策, 信息公开度, 监管措施, 利益相关者, 社会影响力}]$ 。

- 确定演进阶段划分维度集

$V = [\text{I 级, II 级, III 级}]$ 。

- 进行因素评价

在专业人士和专家教授的指导下对宜家家居 2011~2014 年度可持续发展报告以及搜索到的相关信息进行评价, 得到 CSR 演进阶段模型七个指标的划分结果, 如表 5 所示。

- 建立评价矩阵

根据(0, 1)的评价标准, 将演进阶段划分的维度集 $V = [\text{I 级, II 级, III 级}]$ 用 $V = [1, 0, 0; 0, 1, 0; 0, 0, 1]$, 再根据评价因素集 U 和表中的数据, 得到相应的模糊综合评价矩阵:

$$R_{2011} = [0, 1, 0; 0, 1, 0; 0, 1, 0; 0, 1, 0; 0, 1, 0; 0, 0, 1; 0, 1, 0]$$

$$R_{2012} = [0, 1, 0; 0, 0, 1; 0, 1, 0; 0, 0, 1; 0, 1, 0; 0, 0, 1; 0, 0, 1]$$

$$R_{2013} = [0, 1, 0; 0, 0, 1; 0, 1, 0; 0, 0, 1; 0, 0, 1; 0, 0, 1; 0, 0, 1]$$

$$R_{2014} = [0, 0, 1; 0, 0, 1; 0, 0, 1; 0, 0, 1; 0, 0, 1; 0, 0, 1; 0, 0, 1]$$

- 进行模糊合成

根据各个指标的加权平均值进行计算, 得出模糊综合评价结果向量, 如表 6 所示。

- 做出评级

根据最大隶属原则, 从表中可以判断 2011~2014 年宜家家居的 CSR 演进阶段。即 2011 年处于第 II 阶段; 2012、2013、2014 年处于第 III 阶段。

Table 5. The judgment measure value of CSR evolution phase in IKEA

表 5. 宜家家居 CSR 演进阶段判定测度值

年份	企业文化	发展目标	相关政策	信息公开度	监管措施	利益相关者关系	社会影响力
2011	II	II	II	II	II	III	II
2012	II	III	II	III	II	III	III
2013	II	III	II	III	III	III	III
2014	III	III	III	III	III	III	III

Table 6. Fuzzy comprehensive evaluation result vector

表 6. 模糊综合评价结果向量

年份	隶属度			CSR 演进阶段
	I	II	III	
2011	0	0.7968	0.2031	II
2012	0	0.4702	0.5297	III
2013	0	0.2949	0.7050	III
2014	0	0.0806	0.9193	III

5.2. 宜家家居案例验证结果分析

5.2.1. 企业文化

在企业文化方面，宜家家居并没有很明确的语言来描述，更多地是潜移默化在行动里。提到宜家的企业文化，多数人的反应是由宜家宽松舒适的购物环境所带来的——人性化、方便、自给自足的购物体验。其实宜家家居一直秉承着一个理念，那就是“可持续发展”，它贯穿着宜家家居的整个运行。

宜家将自己定义为“迈向可持续发展的宜家” [7]，从开始在关注自身产品包装和供应链上碳排放，到关注供应商的碳排放，到想要去影响他人关注环境问题，关注可持续发展。宜家逐渐有了 CSR 的认识，并逐渐扩展到各个方面。

5.2.2. 发展目标

发展目标即战略，是一个公司的灵魂所在，可持续发展是推动宜家创新的关键因素——从产品的设计方式，到生产、包装和运输方式皆是如此。可持续发展是宜家五年战略“携手发展宜家”的四大基石之一。宜家长期发展战略如表 7 所示。

2011 年宜家提出“有益于社会的事情也有益于宜家”的概念，就是为大众创造更加美好的日常生活 [7]。2012 年，宜家相比较之前的概念性，更加明确的提出了“益于人类，益于地球”战略 [8]，将口号升级为战略，并且希望通过这一战略改变创造更美好的未来，如图 2 所示。该战略旨在激励数百万顾客打造更可持续的居家生活、使宜家能源和资源独立开来，并继续为大众和社区创造更美好的生活。

2013 年，宜家继续秉承 2012 年推出的“益于人类，益于地球”战略，在此基础上宜家把战略重点放在三个领域 [9]：

- 启发数百万顾客，使他们过上更具可持续性的家居生活。
- 致力于实现资源和能源的独立。
- 带头为受到我们的业务影响的人们和社区创造更美好的生活。

Table 7. Long-term development strategy of IKEA

表 7. 宜家长期发展战略

目标	成为家居行业的领导者	
	实现发展与长期盈利	
	发展更好的宜家	
四大基石	发展宜家	以更低的价格提供更优的产品，发展更具活力更贴近大众的宜家
	员工	培养全体职责，提升企业文化，使宜家成为绝佳的工作场所
	可持续发展	成为“益于人类，益于地球”的企业，始终以负责任的态度做事
	降低成本	降低总成本结构，简化工作方式



Figure 2. “Benefit to mankind, benefit from the earth” strategy

图 2. “益于人类，益于地球”战略

2014年，宜家更新了“益于人类，益于地球”战略。宜家设置多个目标衡量战略的实施情况，并设置一些关键绩效指标反映了在目标实现过程中的进展。同时宜家修订了战略中的“人们和社区”部分，进一步明确了这一部分的四大重点，分别是：让每日职场生活更美好，为供应链的工人创造更美好的生活，支持人权，不断为社区带来改变[10]。

可持续发展是宜家战略的四大基石之一，在4年来，宜家在不断进步，从概念到战略，再不断的修订战略，在CSR方面越做越出色。

5.2.3. 相关政策

从2011年到2014年宜家企业的可持续发展报告来分析，2011年及2012年的相关政策主要包括顾客、环境、供应商以及员工和社区工作等五个方面，尤其致力于环境的可持续发展，并制定了《2015年宜家可持续发展方向》。2013年，宜家制定了关于顾客沟通与激励方面的政策[9]。2014年，在保持原有政策之外，宜家制定了员工参与项目的相关政策，推出了“更可持续的居家生活员工参与项目”[10]。除此之外，在监管与道德方面，更加看重与相关机构合作、向利益相关者学习，在商业道德和公共政策方面的政策也更加明确，制定了《企业宣传与公共事务战略计划》。综上，可以看出宜家在可持续发展政策的制定上经历了从更加关注环境到关注顾客、关注员工的变化如图3，在可持续发展政策上日趋完善。

5.2.4. 信息公开度

纵观各年度(2011~2014)宜家发布的可持续发展报告，2011年的可持续发展报告还比较简单，仅仅是针对顾客、环境、供应商、员工、社区工作的描述，2012年到2014年的可持续发展报告较为完善，在已公开的信息基础上，对于资源和能源独立、工作场所、人权工作、社区、监督管理有了更为详细的报告，并且对目标达成情况也进行了公开，运用大量的数据丰富了报告内容。

5.2.5. 监管措施

宜家对于可持续发展的监管措施主要采取内部监管和外部监管相结合的方式。在企业内部自我监管方面，2011年，宜家制定了《宜家可持续发展方向》并且为了更好地进行可持续发展，宜家规定所有部门经理和员工都应当把可持续发展融入自己的职责，并设定相关目标，衡量进展[7]。2013年和2014年，宜家针对监督与管理进行了更为细致的监管措施，可持续发展被正式纳入每年的业务计划中。在外部监管方面，在2011年和2012年，宜家仅仅是通过发布可持续发展报告以便外界进行对其监管，但在2013年以后，宜家开始注重利益相关者对于企业可持续发展表现的反馈意见，并且在2013年开始启用“宜家诚信热线”对公司商业道德进行监管[9]。可以说，宜家的可持续发展监管措施已经日渐完善。

5.2.6. 利益相关者关系

宜家一直很重视与利益相关者之间的关系，在此就员工、供应商、顾客和社区工作这四个方面进行主要论述。

1) 与员工关系

宜家认为宜家的员工是宜家获得成功的关键，是宜家最宝贵的资源，所以十分注重对员工的培养。

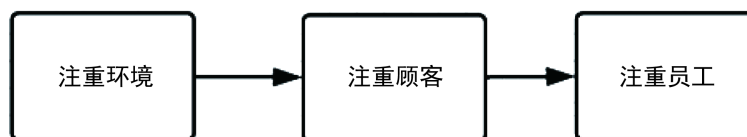


Figure 3. Sustainable development policy changes
图3. 可持续发展政策变化

自 2011 年的报告中提出实现员工性别均衡的目标[7]，宜家提倡为女性提供与男性平等的就业平台，并在 2013 年发布了宜家女性开放网络(IWON)，为女性领导者提供灵感和交流的渠道，促进性别平衡，为宜家创造更多多样性和包容性的环境[9]。宜家对于员工的关怀不仅限于在福利待遇上，更在于“聆听”员工之所想，感恩员工的付出，提高员工的积极性、责任感与忠诚度。

2) 与供应商关系

宜家对于供应商一直有着很严格的要求，自 2000 年启动了供应商行为准则——IWAY 计划，就时刻监督着供应商的行为，督促他们达到相应的准则。从最初引进只是针对家居供应商，到不断根据自身企业情况进行修正和完善，到 2013 年 IWAY 标准在部门设立、职责描述等细节方面更为清晰明确，也逐渐扩展到其他供应商范围，融入到供应商的日常工作和程序中[9]。宜家已经不仅仅是希望供应商达到标准，更希望通过促进供应商的发展，将 IWAY 准则推广到每一级的供应商，从而促进整个行业的发展。

3) 与顾客关系

宜家一直对顾客秉承着负责任的态度，致力于使用更环保的材料，为顾客提供更与可持续性的产品。除此之外，宜家为了提高公众的环保意识，鼓励顾客一同参与到公益活动中来，为社会做出力所能及的贡献。如毛绒玩具义卖活动[5]等，通过宜家俱乐部调动顾客们的积极性，不但在一定程度上增强了社会影响力，也在活动中和顾客缔结了更深厚的关系。

4) 社区工作

IKEA Foundation 是一家在荷兰注册的慈善基金组织。宜家致力于创造更美好的“家”，关注儿童的发展，在解决当地社会问题和环境问题方面提供力所能及的帮助。在世界各地都能看到宜家努力的身影，宜家希望通过自身的努力影响更多的人，可以不断为社区带来更好的改变。

5.2.7. 社会影响力

宜家一直是一个很注意企业的社会影响力的公司，但在 2012 年之前一直没有明确的量化衡量宜家到底在人们心中的认可度为多少，宜家的可持续发展战略影响力有多大。

在 2012 年宜家提出了“益于人类，益于地球”战略，同时自 2012 年开始，宜家每年都会统计三种绩效指标，以明确宜家的社会影响力[8]，但在 2012 年并没有完善的绩效指标体系，具体数据也并未公开，而是在 2013 年的可持续发展报告中才进行公开。指标包括以下三种：1) 认为宜家是一个具有社会和环保责任感的企业的员工比例；2) 认为宜家是一个具有社会和环保责任感的企业的供应商比例；3) 认为宜家是一个具有社会和环保责任感的企业的顾客比例；可见宜家注重与员工、与顾客、与供应商的沟通，希望在这三方心中塑造一个良好的企业形象，以下是从 2012 年到 2014 年的关键绩效指标数据以及预计完成目标，如表 8 所示。

可以看出，宜家在员工和供应商心中的影响力还是十分高的，在顾客心中稍低，这与宜家在员工中推行“心声指数”和在供应商中推行“IWAY”有关。几年来比例一直持平，宜家也为自己定下了远大的目标，有望后续进行增长。

Table 8. 2012-2014 key performance indicator data and expected completion targets of IKEA

表 8. 宜家 2012~2014 年关键绩效指标数据以及预计完成目标

	2012	2013	2014	2017 预计
认为宜家是一个具有社会和环保责任感的企业的员工比例	83%	82%	83%	95%
认为宜家是一个具有社会和环保责任感的企业的供应商比例	87%	89%	--	95%
认为宜家是一个具有社会和环保责任感的企业的顾客比例	42%	41%	41%	70%

6. 结论

当今,随着 CSR 的影响力越来越大,发展 CSR 已经成为企业管理不容忽视的一部分。宜家家居作为目前全球最大的家具家居用品零售企业,长久以来注重 CSR 的管理与实践,致力于倡导可持续发展。经过多年的努力,宜家的 CSR 发展日趋完善。探讨宜家 CSR 的演进阶段,不仅推动了 CSR 理念更好地融入到企业管理中,还对其他正处于 CSR 发展期的企业起到了借鉴作用,对于明确在 CSR 发展过程中企业所应采取的相关方略起到了不可忽视的作用,更好地促进了 CSR 的发展。

本研究还存在以下不足: 1) 由于我们只查阅到宜家自 2009 年以来的可持续发展报告,所以对于其演进阶段的评级也是从 2009 年开始,由于 2009 年到 2011 年评级一致我们只列举了 2011 年到 2014 年的评级结果,由于可参考资料不足,我们无法展示出宜家自成立之初到现在的整个演进过程。2) 在进行指标权重确定的过程中,我们邀请专家进行维度重要性评级,主观因素较多。

基金项目

国家大学生创新创业训练计划项目资助。

参考文献 (References)

- [1] 赵先阳. 国家电网公司履行企业社会责任分析[D]: [硕士学位论文]. 北京: 中国人民大学, 2008.
- [2] 杨国振. 基于企业自身的企业社会责任建设[J]. 企业经济, 2011, 371(7): 146-148.
- [3] Walton, C.C. (1967) Corporate Social Responsibilities. Wadsworth Publishing Company, Belmont.
- [4] Zadek, S. (2007) The Path to Corporate Responsibility. In: Zimmerli, W.Ch., Holzinger, M. and Richter, K., Eds., *Corporate Ethics and Corporate Governance*, Springer, Berlin, Heidelberg, 159-172.
https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6_13
- [5] 李伟阳, 肖红军. 基于管理视角的企业社会责任演进与发展[J]. 首都经济贸易大学学报, 2010(5): 61-69.
- [6] 齐丽云, 魏婷婷. 企业社会责任战略模型演进的案例研究——以中远集团为例[J]. 管理案例研究与评论, 2013, 6(4): 296-310.
- [7] 宜家 2011 年可持续发展报告[EB/OL]. <https://wenku.baidu.com/view/4f70ad07a8956bec0975e3ca.html>, 2014-4-4.
- [8] 宜家 2012 年可持续发展报告[EB/OL]. <https://wenku.baidu.com/view/bdf0727683c4bb4cf7ecd1a1.html>, 2014-4-4.
- [9] 宜家 2013 年可持续发展报告[EB/OL]. <https://wenku.baidu.com/view/6a6828874028915f804dc29d.html>, 2014-4-4.
- [10] 宜家 2014 年可持续发展报告[EB/OL]. <https://wenku.baidu.com/view/429813fcb84ae45c3a358c26.html>, 2015-8-30.

期刊投稿者将享受如下服务:

1. 投稿前咨询服务 (QQ、微信、邮箱皆可)
2. 为您匹配最合适的期刊
3. 24 小时以内解答您的所有疑问
4. 友好的在线投稿界面
5. 专业的同行评审
6. 知网检索
7. 全网络覆盖式推广您的研究

投稿请点击: <http://www.hanspub.org/Submission.aspx>

期刊邮箱: ass@hanspub.org