

# An Overview on the Fit of Corporate Social Responsibility Activities and Corporate Capabilities

Liting Cai, Jingyi Wang

Guangdong University of Finance and Economics, Guangzhou Guangdong  
Email: 1606014663@qq.com

Received: Apr. 22<sup>th</sup>, 2016; accepted: May 20<sup>th</sup>, 2016; published: May 23<sup>rd</sup>, 2016

Copyright © 2016 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

---

## Abstract

Corporate Social Responsibility (CSR) and Corporate Ability (CA) as the two important dimensions of consumer perceived corporate image, whether they are fit with each other, affect consumer attitude and evaluation towards the company. Firstly, this paper reviews the theoretical basis for CSR and CA fitness, and then analyzes the two types of fitness, and further illustrates the effective situation when they are not fitted. Finally, the paper discusses the practical implications, the lack of present research and future direction of the research.

## Keywords

Corporate Social Responsibility (CSR), Corporate Capability (CA), Fitness

---

# 企业社会责任活动与企业能力的匹配概述

蔡丽婷, 王静一

广东财经大学工商管理学院, 广东 广州  
Email: 1606014663@qq.com

收稿日期: 2016年4月22日; 录用日期: 2016年5月20日; 发布日期: 2016年5月23日

## 摘要

企业社会责任(Corporate social Responsibility, CSR)和企业能力(Corporate Ability, CA)作为消费者感知企业整体形象的两个重要维度, 它们之间的匹配影响消费者的态度和评价。本文首先梳理了CSR与CA匹配的理论基础, 然后分析了两种类型的匹配, 并进一步说明了何时不匹配也是有效的, 最后探讨了实践启示、研究不足及未来研究方向。

## 关键词

企业社会责任(CSR), 企业能力(CA), 匹配

## 1. 引言

2015年8月12日天津塘沽发生爆炸, 各界人士发动爱心捐款对其进行援助, 而马云动静如何成为媒体和网友关注的焦点。在马云迟迟未表态的情况下, 其微博已沦陷, 微博评论被清一色的“逼捐款”留言所覆盖。由此可以看出, 不管是对于代表企业的个人还是对于企业本身, 消费者都期望其表现出与其能力相匹配的行为[1]。

《孟子》曰: “穷则独善其身, 达则兼济天下”, 这句话深受国人认同, 对企业又何尝不是如此? 在企业能力较低, 即“穷”的时候, 消费者希望企业“独善其身”, 达到社会责任最基本的层次—经济责任与法律责任, 例如做好自己的产品, 诚信经营。在企业能力较高, 即“达”的时候, 消费者则希望企业尽高层次的企业社会责任—伦理责任和慈善责任, 如开展捐助等慈善活动。这种想法也被众多研究证实, 例如 Folkes 和 Kamins (1999) 指出, 当企业产品质量不好的时候, 好的 CSR 不会影响消费者的态度[2]。

不仅如此, 事实上消费者内心期望企业开展社会责任活动的规模、内容、形式等都能与企业自身能力相匹配。而以往研究对此关注的还不够, 企业实践中也未能予以充分考量。那么, 企业社会责任与企业能力到底应该如何匹配? 是否任何情况下都必须匹配? 本文研究即聚焦于此。

## 2. 企业社会责任与企业能力匹配的理论基础

### 1) 两种企业联想

理论研究表明, 企业社会责任(CSR)与企业能力(CA)密切相关, 它们共同构成了企业联想的框架 (Brown 和 Dacin, 1997) [3]。企业联想(Corporate Association)是指消费者对某家企业所形成的关于其所有信息的总体印象, 主要包括企业社会责任(CSR)联想和企业能力(CA)联想两种类型。CA 联想是指消费者对企业核心竞争能力的感知; CSR 联想则反映了企业参与社会责任和道德经营。作为消费者对企业的一种认知, 企业联想是企业重要的战略性资产, 也是企业可持续竞争优势的来源之一。企业都希望与消费者建立长期并且牢固的关系[2], 提高企业提供产品或服务的能力(CA)和建立负责任的社会形象是两种主要的方式 (Anderson & Sullivan, 1993; Sen & Bhattacharya, 2001) [4] [5]。

### 2) CSR和CA的匹配影响消费者评价的原因

首先, 从信息加工方面讲, 知觉流畅性是指个体对加工信息难易程度的一种主观体验, 在个体进行判断和决策时起着重要作用。匹配性感知会影响人们信息加工的知觉流畅性。即 CSR 活动与 CA 的匹配程度越高, 消费者知觉流畅更高, 因此会带来积极的结果。

其次, 消费者总是追求内外部一致性的。一致性理论认为, 如果人的内部认知(态度)和外部信息一致

的时候, 人会感到愉快, 就无需改变原态度; 假如信息所表达的关系和人的原态度存在不一致, 人就会体验到冲突、不安或不快。为达到心理上的一致与和谐, 人便会从内部产生动力, 驱使他去调整对两件事的态度。如果我们认可了消费者内心认为企业 CSR 与 CA 应该匹配, 那么在企业进行的 CSR 活动和 CA 不匹配的情况下, 会导致消费者产生认知失调, 因此消费者通过改变态度或行为的方式来减少这种失调, 表现在否定其 CSR 活动或者降低对企业 CA 的评价。

最后, 低匹配的 CSR 活动可能更容易引起消费者对其动机的质疑。一般而言, 企业参与 CSR 活动的动机分为利己和利人两个维度。一方面消费者本来就会觉得企业 CSR 活动的动机并不单纯, 而是多重的(Groza et al., 2011) [6] 另一方面消费者认为企业常常是通过 CSR 活动来实现特定的商业目标(Ellen et al., 2006) [7], 尤其是当企业的 CSR 活动本身就是与营销目标相关联时(Cause Related Marketing, 简称 CRM)(Webb & Mohr, 1998) [8]。消费者本来就会觉得企业 CSR 活动的动机并不单纯(Groza et al., 2011) [6], 消费者怀疑企业 CSR 动机真诚性时, 会产生更负面的公司态度, 降低购买意向(卢东, Powpaka, 寇燕, 2010) [9]。Becker-Olsen, Cudmore, & Hill (2006) 的研究表明, 不论动机如何, 低匹配的 CSR 活动负面影响消费者信念、态度和意向; 利润动机下高匹配的 CSR 活动也是一样[10]。

### 3. CSR 与 CA 匹配的类型

#### 1) CSR水平和CA水平的匹配

这里所说的 CSR 水平是指企业在 CSR 方面投入的大小, 比如资金规模; CA 水平是指企业能力的高低。一般而言, 消费者对企业的 CA 水平会有一个初步的判断, 这与企业规模、企业名气等相关。例如消费者认为苹果公司、腾讯、阿里巴巴等是企业能力高的企业, 因此会对其 CSR 水平有更高的期望, 认为其 CSR 水平也应该比较高, 这样才与其企业能力相匹配。

2008 年汶川地震中, 万科董事长王石遭遇“捐款门”事件, 起因就是因为王石表示, “万科捐出 200 万是合适的”, 并规定“普通员工限捐 10 元, 不要让慈善成为负担”。此言一出, 当即将万科与王石置于舆论的风口浪尖。因为公众认为万科作为中国房地产行业的标杆企业, 捐款的额度与行业利润率和万科的市场地位不相称。尽管人们的反应不一定很理性, 但是作为企业, 本来就不应该期望消费者是完全理性的, 而是应该站在消费者的角度去理解其期望, 选择恰当的对策和沟通方案。

根据 Oliver (1980) 提出的“期望一致性”模型(Disconfirmation of Expectations Model), 满意经由消费者感知的产品绩效与其期望的比较产生。当感知绩效超过消费者的期望(正向的不一致), 消费者产生满意; 当感知绩效低于消费者的期望(负向的不一致), 消费者产生不满意[11]。因此, 如果企业目前的规模、竞争力都不足, 这时如果强出头去做善事, 也可能导致负面的效果。比如陈光标一向高调慈善, 但却被曝出其公司运作并不良好, 从而更容易遭到“不务正业”和“伪善”的质疑。另外, Yong Seok Sohn (2012) 等人的研究表明, 在低匹配的情境下, 消费者更有可能进一步深思企业进行 CSR 活动的动机, 并且更有可能引起消费者的负面响应[12]。

综合而言, 对于 CA 低的企业而言, 消费者更希望其提升产品质量, 以更好的产品服务于大众; 对于 CA 高的企业, 消费者则期望其承担更多的对环境、消费者、对社会的责任。因此, 企业在考虑进行 CSR 活动时, CSR 水平和 CA 水平相匹配很重要。

#### 2) CSR活动与核心能力匹配

CSR 的类型与企业核心能力的匹配也是很重要的。所谓核心能力是指企业在哪些领域或方面拥有专长, 常常体现在其核心业务上[13]。比如默克集团(该集团主要致力于创新型制药、生命科学以及前沿功能材料技术)向发展中国家捐赠药物以及医疗设备以提高当地的医疗水平、麦当劳总是致力于关心儿童的成长和教育、强生公司与美国红十字会推出急救产品, 这些 CSR 活动均与企业本身的核心业务相联系,

这种高匹配强化了其负责任的企业形象[14]。2013年, 361°跟中国扶贫基金会联合发起的“**One cares One buy one good**”项目, 每当消费者购买买一善一品牌的任何一件产品, 361°就以这位消费者的名义, 向山区光脚儿童捐出一双适合其尺码的定制款运动童鞋。361°通过“买一善一”活动, 成功地将 CSR 与企业的核心能力相结合, 不仅回馈了社会, 更收获了消费者对企业的认可。

Gwinner (1997) 认为将匹配可以分为功能性匹配与形象匹配。所谓的功能匹配是指企业产品的功能性特征与社会事业或社会善因之间的联系, 这种匹配是建立在对企业产品的功能属性与社会善因或社会事业的特点进行对比分析的基础上行的[6]。例如高尔夫球制造商对高尔夫球赛的赞助。尽管一些研究认为无论哪种类型的匹配都会发生态度和情感的转移, 但是功能匹配更有优越性。在 CRM (Cause-Related Marketing, 善因营销) 领域, 功能匹配被认为是“紧密的匹配”(Robertand Gray, 2000) [15]。Barone, Norman, & Miyazaki (2007) 的研究也表明, 善因营销活动原因与公司核心业务的匹配影响消费者对 CRM 策略的评价[16]。

CSR 活动与核心能力的匹配度越高, 越容易让消费者感知其 CSR 投入真诚、可靠、有绩效, 从而产生更高的企业认同。

#### 4. CSR 与 CA 可以不匹配的情形

在某些情形下, 企业开展的 CSR 活动与其 CA 不匹配, 也不一定会带来消极的消费者响应, 事实上也有很多公司从事与其商业活动并不匹配的社会事业也取得了成功, 这取决于企业进行 CSR 活动的时机和其 CSR 历史。

##### 1) 突发灾难性事件

突发事件包括各种自然灾害、严重事故、恐怖主义行为及重大群众性骚乱、重大政治、经济事件等。在突发事件的情形下, 消费者期望企业救灾中表现出高度的同情心和社会责任感, 并且对灾难的反应迅速。例如在 2008 年汶川地震的时候, 王老吉“捐款一个亿”的举动赢得了消费者的好评。在这种特殊情形下, 王老吉捐款数额比很多企业能力高于它的企业更高, 但是消费者并不会觉得它是“不务正业”, 而是对其产生强烈的认同, 并用实际的购买行动予以支持。

究其原因, 是因为突发灾难性事件与平日情形不同, 这时消费者对企业的期望有所改变, 不希望其理性十足按部就班, 而是希望企业尽力而为, 表现出特定情形下应有的激情和奉献。

##### 2) CSR 的历史

CSR 的历史指的是企业参与 CSR 活动的时间长度。以往文献依据企业社会责任开展时间长度可以将社会责任活动分为两类: 一次进行(One-shot)的社会责任活动和持续进行的(On-going)的社会责任活动。研究发现, 较之单次的企业社会责任活动, 持续进行的企业社会责任活动可以持续影响公众, 从而最大限度地提升企业形象(Vanhamme & Grobбен, 2009) [17]。企业承担社会责任的时间长度反映了企业在社会担当方面的坚守。从消费者认知的角度来看, 不论企业 CSR 活动与其 CA 及其它方面是否匹配, 只要时间足够长, 就会给人感觉企业确实关心社会公益, 真心投入社会责任事业, 将之作为一项长期战略活动, 并能够分配相应的资源。如果不是发自内心的拥护和支持, 很难想象企业能长期贡献于社会责任事业。因此, 这时 CSR 与 CA 的不匹配对消费者评价的负面影响会得以消减。如果企业的 CSR 活动只是昙花一现, 即使其与 CA 的匹配度高, 其对消费者的正面影响也是有限的。

当然, 对于一个拥有较长时间 CSR 历史的企业来讲, 相比于 CSR 活动与 CA 不匹配, 匹配还是会带来更好的效果, 起到“锦上添花”的作用。

#### 5. 总结与讨论

本文探讨了企业 CSR 与 CA 的匹配问题, 对企业营销实践具有启发意义。第一, 企业应重视 CSR

活动 CA 的匹配。对于匹配度较高的企业社会责任活动, 消费者较少质疑企业开展社会责任活动的动机, 会带来较高的消费者认同。因此, 对于 CA 高的企业, 应更多的进行 CSR 活动; 对于 CA 低的企业, 应该尽量使消费者感受到自身在提升产品质量方面作出的努力, 并且在进行 CSR 活动时量力而行, 不要“充大头”, 否则会适得其反。第二, 企业应该积极创造匹配感知。消费者感知到的匹配是一种主观感受, 因此企业可以通过适当的沟通策略, 引导这种主观感受, 积极创造匹配的感知。第三, 在面对突发事件时, 在发生突发事件时, 消费者对于企业的社会责任活动会更加敏感。因此企业应该迅速响应, 发挥资源优势, 积极调配力量, 协助参与全社会的应急救助, 创造负责任的正面形象。当然这时, 如果企业的 CSR 投入能与其核心能力相匹配, 则不仅能够体现企业的社会责任感, 而且能够更好地展现其公司能力。另外, 企业还应将承担 CSR 作为一项长期工作, 细水长流能够抵消不匹配所带来的负面影响。

本文的局限性在于未能开展实证检验。未来研究可以对 CSR 与 CA 的匹配性进行更多的实证研究, 并发现可能的调节效应及中介效应。

### 参考文献 (References)

- [1] Anderson, E.W. and Sullivan, M.W. (1993) The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms. *Marketing Science*, **12**, 125-143. <http://dx.doi.org/10.1287/mksc.12.2.125>
- [2] Brown, T.J. and Dacin, P.A. (1997) The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses. *Journal of Marketing*, **61**, 68-84. <http://dx.doi.org/10.2307/1252190>
- [3] Folkes, V.S. and Kamins, M.A. (1999) Effects of Information about Firms Ethical and Unethical Actions on Consumers Attitudes. *Journal of Consumer Psychology*, **8**, 243-259. [http://dx.doi.org/10.1207/s15327663jcp0803\\_03](http://dx.doi.org/10.1207/s15327663jcp0803_03)
- [4] Groza, M.D., Pronschinske, M.R. and Walker, M. (2011) Perceived Organizational Motives and Consumer Responses to Proactive and Reactive CSR. *Journal of Business Ethics*, **102**, 639-652. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-011-0834-9>
- [5] Gupta, S. and Pirsch, J. (2006) The Company-Cause-Customer Fit Decision in Cause-Related Marketing. *Journal of Consumer Marketing*, **23**, 314-326. <http://dx.doi.org/10.1108/07363760610701850>
- [6] Gwinner, K. (1997) A Model of Image Creation and Image Transfer in Event Sponsorship. *International Marketing Review*, **14**, 145-158.
- [7] Kim, N., Sung, Y. and Lee, M. (2012) Consumer Evaluations of Social Alliances: The Effects of Perceived Fit Between Companies and Non-Profit Organizations. *Journal of Business Ethics*, **109**, 163-174. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-011-1115-3>
- [8] 卢东, Samart, Powpaka, 等. 基于消费者视角的企业社会责任归因[J]. 管理学报, 2010(6): 861-867.
- [9] Oliver, R.L. (1980) A Cognitive Model of Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research*, **17**, 460-469. <http://dx.doi.org/10.2307/3150499>
- [10] Sen, S. and Bhattacharya, C.B. (2001) Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility. *Journal of Marketing Research*, **38**, 225-243. <http://dx.doi.org/10.1509/jmkr.38.2.225.18838>
- [11] Vanhamme, J. and Grobben, B. (2009) Too Good to be True! The Effectiveness of CSR History in Countering Negative Publicity. *Journal of Business Ethics*, **85**, 273-283. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-008-9731-2>
- [12] Becker-Olsen, K.L., Cudmore, B.A. and Hill, R.P. (2006) The Impact of Perceived Corporate Social Responsibility on Consumer Behavior. *Journal of Business Research*, **59**, 46-53. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.01.001>
- [13] Webb, D.J. and Mohr, L.A. (1998) A Typology of Consumer Responses to Cause-Related Marketing: From Skeptics to Socially Concerned. *Journal of Public Policy & Marketing*, **17**, 226-238.
- [14] Ellen, P.S., Webb, D.J. and Mohr, L.A. (2006) Building Corporate Associations: Consumer Attributions for Corporate Socially Responsible Programs. *Journal of the Academy of Marketing Science*, **34**, 147-157. <http://dx.doi.org/10.1177/0092070305284976>
- [15] Yong, S.S. (2012) Communication Strategies for Enhancing Perceived fit in the CSR Sponsorship Context. *International Journal of Advertising*, **31**, 133-146. <http://dx.doi.org/10.2501/IJA-31-1-133-146>
- [16] Gray, R. (2000) Developing a Tight Fit Is Crucial to CRM. *Marketing*, **4**, 37-38.
- [17] Barone, M.J., Norman, A.T. and Miyazaki, A.D. (2007) Consumer Response to Retailer Use of Cause-Related Marketing: Is More Fit Better? *Journal of Retailing*, **93**, 437-445. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jretai.2007.03.006>