

“私”之不存，“公”将焉附？* —产品伤害危机后 CSR 策略的修复机理研究

• 白琳 高洁

(安徽大学商学院 合肥 230601)

【摘要】“如何”实施企业社会责任 (CSR) 策略以修复产品伤害危机 (PHC) 是理论界与实务界亟待解决的重要问题。本文立足于中国社会环境,从消费者的 CSR 怀疑视角出发,结合“说”与“做”两个要素,实证研究了 PHC 下消费者感知企业 CSR 修复策略的心理机制与影响因素。研究结果表明:相较于强调“公共服务动机”,企业主动曝光“企业服务动机”更有利于品牌危机修复;CSR 怀疑部分中介企业 CSR 动机的自我曝光对品牌危机修复效果的作用过程;CSR 行为调节了企业 CSR 动机的自我曝光与 CSR 怀疑的关系及 CSR 怀疑的中介效应;最后,相较于公德,私德更有利于降低 CSR 怀疑,促进危机修复。本文的研究结论为企业合理有效地开展 PHC 后的 CSR 策略具有一定理论价值及实践指导意义。

【关键词】产品伤害危机 CSR 怀疑 CSR 动机 CSR 行为 品牌危机修复

中图分类号: F272

文献标识码: A

1. 引言

产品伤害危机 (Product Harm Crisis, PHC) 是指偶尔出现并被广泛宣传的关于某个产品存在功能上的缺陷或对消费者造成伤害的事件 (Siomkos & Kurzbard, 1994)。近年来,PHC 的爆发愈演愈烈,福特变速箱“生锈门”、特斯拉“刹车失灵”、康师傅“土坑酸菜”等事件一度引起轩然大波,轻则损害品牌声誉、削弱品牌资产、抑制品牌延伸;重则演变为社会关系的对立冲突,致使企业多年经营成果毁于一旦 (陶红和卫海英, 2016)。PHC 修复已成为学术界与实务界亟待解

* 基金项目:安徽省哲学社会科学规划项目“移动互联网+环境下安徽零售企业用户体验管理研究”(项目批准号: AHSKY2019D018)。

通讯作者:白琳, E-mail: bailin8019@163.com。

决的重要问题。

当下, 企业社会责任 (Corporate Social Responsibility, CSR) 逐渐成为传统危机响应策略 (否认、减轻、重建) 的有效替代方案 (Vanhamme & Grobben, 2009), 主要表现为企业在 PHC 后积极承担社会责任、加大社会公益投入等。但风险管理实践中, 大量 CSR 策略并未达成理想效果, 企业积极塑造贡献社会的正面形象的努力反而常“弄巧成拙”, 致使危机态势“雪上加霜”。如小龙坎在“制售地沟油”“后厨无证上岗”等食品质量安全事件后加大公益力度, 积极投身于抗疫赈灾等社会责任活动, 但收效甚微, 消费者反而将其视为“虚情假意”, 并在其官博下评论“好口碑全败完了, 以后真的不会选择了”“口碑和消费者安全在利益面前不值一提, 失望了”……

为何一些企业在 PHC 后积极塑造贡献社会的正面形象的努力反而会“弄巧成拙”? 这种结论的不一致性提供了深入研究的理论缺口。基于文献梳理, 以往研究大多基于消费者视角对企业的 CSR 修复策略进行动机归因, 并最终决定危机修复效果, 但鲜有研究讨论产品危机后, 企业主体自发曝光 CSR 动机对于修复效果的影响。企业主体做出的 CSR 声明作为 PHC 后消费者接触企业 CSR 履行的陈述性信息, 也是第一手信息, 往往会直接影响消费者对企业的 CSR 信念、感知及态度、评价、行为 (晏毅, 2018), 同时能很好地预防第三方媒体报道信息失真的可能, 为企业的危机管理占据主导地位。因此, 在“说”层面, 本文试图探讨企业 CSR 动机的自我曝光对于危机修复的影响。再者, 近年来, CSR 研究正逐渐从传统的聚焦于机构、组织层面扩展到微观的个体心理层面, 而个体的心理体验很大程度上会受其所处文化背景的影响——“差序格局”态势下, 公众的道德会因所施加的对象与自己的关系而加以程度上的伸缩。为更准确地揭示企业实施的 CSR 策略与 PHC 修复效果间的作用关系, 在“做”层面, 本文从中国传统文化观念所形成的社会组织结构出发, 将 CSR 行为划分为“公德”与“私德”两类, 以探讨立足于本土文化背景的 CSR 修复理论。

综上所述, 本文拟研究“PHC 后的 CSR 修复策略如何挽回顾客的心”这一问题。危机应对策略主要探究企业应对危机所采取的具体行动, 即“说什么”与“做什么” (张朝阳, 2016), 对应于这两个维度, 本文提出并验证了两个信息特征, 即 CSR 动机的自我曝光 (企业服务动机与社会服务动机) 与 CSR 行为类型 (私德与公德), 对 CSR 怀疑的影响效果, 并进一步阐述了 CSR 怀疑是影响 PHC 修复效果的重要途径。本研究不仅是对现有 CSR 理论及 PHC 修复研究的完善, 也帮助决策者更好地运用 CSR 作为危机应对策略, 为企业妥善处理危机、重建品牌信心等提供具有借鉴价值的管理启示。

2. 文献综述

2.1 企业社会责任动机

归因理论 (attribution theory) 在 CSR 领域开辟了消费者响应的新视角 (卢东等, 2009)。人们对企业动机的归因主要分为两种类型: 更加关注社会福利 (公共服务动机) 与更为关注企业利益

(企业服务动机)。公共服务动机下,企业的 CSR 举措是造福社会、创造价值、积极承担责任的无私奉献;而企业服务动机下,其履行的 CSR 往往会被视为一种价值增值战略与“开明的自利”,旨在为企业提供资源支持以提高企业竞争力或是通过履行 CSR 来掩盖或转移其他不当行为(祁怀锦和刘艳霞,2018)。以往研究表明,消费者通常会认为企业的利己动机是消极的,而利他动机则要积极得多,只有当企业的 CSR 策略被消费者更多地归因于利他动机时,才能正向作用于消费者的企业态度及对产品质量的感知,促进信任的恢复和购买意愿的提升(樊帅和田志龙,2017)。基于此,学者们提出,可通过一定手段来“管理”消费者对其 CSR 策略的利他动机归因,如延长 CSR 行为的参与时间(Sandin,2009)、提高 CSR 行为与其核心业务的匹配度(樊帅和田志龙,2017)等。

然而,归因过程作为一种消费者视角的内在推理十分复杂且极易受多方因素影响,消费者对企业 CSR 行为的感知水平无法保证其能抵制负面的 PHC 信息。在诚信体系尚不健全的中国,“信息鸿沟”致使消费者在对企业行为动机的评估过程中极易陷入困境。面对企业履行 CSR 的信息不对称与社会上 CSR 伪善事件的频发,公众愈发倾向于相信企业推行的所有活动(包括 CSR 决策)即使在某些方面服务了公众,但最终都是由利润动机所驱动。出于风险厌恶,消费者愈发质疑企业 CSR 的利他性,企业也难以管理、控制这种怀疑的出现概率与强度,致使 CSR 修复收效甚微。鉴于实施 CSR 策略是对企业有限资源的一种消耗,本文试图站在企业角度,探寻更有效、可控的危机修复路径。以往研究主要基于消费者视角对 CSR 策略进行动机归因,而 McGuire 的“自我揭露的沟通策略”表明,当组织采取主动的危机揭露策略时,可能会使信息的接受者产生“免疫”,当其真正面临反面信息大量侵袭时,接受者便会主动防御负面信息的攻击(杨芳和余明阳,2017)。基于此,本文猜想,“说”的层次上,企业方对 CSR 动机(企业服务动机与社会服务动机)的主动曝光能产生更佳 PHC 修复效果。

2.2 企业社会责任行为类型

现有的国内外 CSR 研究主要集中于 CSR 的后果变量,以及消费者对 CSR 的归因研究,而对 CSR 本身(无论其内容还是形式)的研究较为稀少(晏毅,2018)。Haigh 等(2010)根据内容特征将 CSR 行为划分为慈善捐助、商业赞助及事业关联营销。Becer-Olsen 等(2006)通过判断“企业开展的社会事业与其经营业务间的关系”将其区分为功能匹配型和形象匹配型,或产品种类匹配型和品牌名称匹配型(Lafferty et al.,2004)。Vanhamme 等(2009)根据企业承担社会责任历史的长短区分为长期 CSR 与短期 CSR。王汉瑛等(2016)则是基于 CSR 方案的针对对象将之区分为慈善型 CSR 与商业型 CSR。现有的 CSR 行为相关研究大多遵循这些分类方式,并据此解释预测消费者的行为反应。

然而,消费者的心理体验很大程度上会受其所处文化环境的影响,以上这些分类方式无法很好地体现出中国文化背景下消费者独特的情感特征。大量本土心理学及中国哲学的研究表明,儒家思想主导下的中国社会是一个既讲究“德行”又讲究“关系”的社会,其道德理性是以情为基础的“情之理”,这既不同于以意志功能为基础的西方实践理性,也不同于以理论认识为目的的西方纯粹理性(李小燕,2017)。中国社会是以“己”为中心的“差序社会”——对于地位越高、关系越亲

近的人, 人们对其履行道德的程度和优先级也越高(周大鸣, 2022)。基于中国社会结构的这种“伦理本位”特性, 童泽林等(2015)依照梁启超所提出的“中国……偏于私德, 而公德殆阙如”“人人独善其身者谓之私德, 人人相善其群者谓之公德”等思想, 将这种由亲疏差距导致的道德程度差异行为区分为公德与私德, 并由个体层面进一步借鉴于组织层面。其中, 道德行为对象为股东、员工、合作伙伴、消费者和政府的为私德, 如保障消费者权益、提升员工福利水平和实现股东财富最大化; 此范畴之外则为公德, 如积极保护环境、进行无偿公益性捐赠(李四兰等, 2020)。因此, 在“做”的层次上, 本文采用“公德”“私德”这一 CSR 行为分类方式, 以探讨立足于本土社会文化背景的 CSR 修复理论。

2.3 企业社会责任怀疑

CSR 影响着消费者的内在反应(消费者关注、归因、态度、信任等)与外在行为(消费者的购买意愿等)(刘小平等, 2020), 而在 PHC “污名”的负面情境下, 公众会更倾向于将企业的 CSR 努力视作绕过更切实的解决方案来恢复品牌声誉的“投机取巧”(Vanhamme & Grobben, 2009)。解释这种消费者心理的一个重要机制是企业社会责任怀疑(CSR skepticism), 即“公众倾向于质疑、怀疑和不信任企业的 CSR 动机、CSR 信息、CSR 管理、CSR 结果以及其声称的对社会负责的立场与行动”(Romani et al., 2016)。CSR 怀疑源于公众意识中的利益导向的企业本质和公益导向的 CSR 本质之间的矛盾——前者致力于增加利润, 后者则是对创造更美好社会的自愿承诺, 这种信念在公众反复经历企业的 CSR 行为和主张的不一致中得以产生并强化(Webb & Mohr, 1998)。

作为企业的一类特殊营销活动, CSR 本就极易被公众质疑为一种有意的、机会主义的商业操纵行为, 而 PHC 丑闻的特定情境使得企业处于更为严格的审查状态, 公众会更倾向于将企业的 CSR 努力视作绕过更切实的解决方案来恢复品牌声誉的“投机取巧”(Vanhamme & Grobben, 2009)。市场经济发展的最大特征是追求经济利益最大化, 目前我国诚信道德体系尚不完备, 契约精神尚未深入, 此时企业往往为利益所驱动, 在商业活动中失信违约; 再加上企业漂绿、伪社会责任等策略性“责任脱耦”行径频繁曝光下社会舆论的不断蔓延(肖红军, 2020), 公众会潜移默化地形成一种普遍的社会心理: 企业逐利。出于风险厌恶, 公众在面对企业的 CSR 信息时, 会普遍持有一种固有的怀疑态度, “企业普遍存在机会主义行为, 且这种机会主义有害于整个消费市场”(Helm, 2006), 进而会发展为对 CSR 的“漠视”甚至“敌视”。

3. 研究假设

3.1 CSR 动机的自我曝光与品牌危机修复效果

基于有效市场的构建逻辑, 企业的根本追求本就在于实现“利润最大化”, 其 CSR 运筹亦是其中的一环。Aguillera 等(2007)经对比英美模式与大陆模式的 CSR 得出, 企业履行 CSR 的动机均主要是为实现企业的短期利润与长期利益。李海婴等(2006)从竞争关键要素的角度分析得出, 企业的

逐利性决定了经济动因是企业履行社会责任的重大推动力,履行社会责任是企业为加强获取竞争性资源的能力。谢佩洪(2008)也指出,内在的利益驱动机制(经济利润、保值增值)和外在的合法性机制(预防外部伤害,提高资源积累能力)促使企业履行社会责任。不可否认,企业的“逐利”行为的确推动着整个社会经济的发展,“利己型”企业的 CSR 承担甚至更能降低财务违规行为发生的可能性(刘爱明和石淑华,2021)。因此,企业的“经济人”属性本身并非负面,消费者在很大程度上会承认并接受其“利己”倾向(Kim & Choi, 2018),而只有当公众意识到“企业试图用伪装的无私来掩盖自私的目标”时才会衍生反感情绪。

CSR 修复发生在危机曝光后,这种被动的反应型补救策略作为一种问题导向性行为本就自带“工具性”属性(Chiu & Sharfman, 2011),再加上市场经济的发展使得企业的“逐利”形象愈发深入人心,若企业此时仍强调自身的公共服务动机,反而极易引发公众的伪善感知,促使消费者裁定企业的 CSR 承担是“讨好”公众的权宜之计。PHC 情境下,涉事企业需向公众展现出的是赎罪的真诚,此时明确的动机承认象征着企业行为的透明化,可有效规范消费者的负面归因(Dowling & Moran, 2012)。同时,企业主体对于 CSR 动机的这种“自曝”能很好地预防第三方媒体报道信息失真的可能,为企业的危机管理占据主导地位。自我曝光服务于企业自身的 CSR 方案由于契合了企业的“逐利”本质而更能使消费者恢复外部环境变化与自我认知的平衡,这种坦诚进行自我揭露的沟通策略更能激发消费者对 CSR 的认同态度,进而促进危机修复。因此,提出假设:

H1: 相较于“公共服务动机”,企业主动曝光“企业服务动机”可达成更好的危机修复效果。

3.2 CSR 怀疑的中介作用

CSR 实践中,企业机会主义行为泛滥,如对外宣传的 CSR 政策或承诺与内部的做法或惯例相脱节、表面上承诺采取一些责任行为却并未实际落实,或报告的社会责任表现与实际绩效相脱钩等(肖红军,2020)。此类现象的盛行逐渐加剧了消费者对于“CSR 是否被企业战略性地用于增强危机管理效率”的怀疑。因此,企业方所宣称的“行善”往往相悖于消费者的评判倾向,逆火效应(backfire effect)(陈通等,2018)下,对于“公共服务动机”的强调将极易陷入“自我营销困境”,不仅难以激励消费者的正面感知,反而极易引发 CSR 怀疑。作为一种消极反应,CSR 怀疑质疑了企业的价值主张,不利于公众的企业态度及对企业的支持倾向(Kim, 2014),威胁着危机修复。

相反,“企业服务动机”的承认反而会让公众感受到企业对于错误的诚实面对,更相信企业正采取具体行动解决问题,进而削弱 CSR 怀疑。Vries 等(2015)也曾提出,当企业公开其 CSR 参与是出于经济动机而非环境动机时,更有助于减轻公众对企业漂绿的怀疑;Kim 等(2014)也表明,在 CSR 方案中说明企业服务动机能减弱公众对 CSR 计划的怀疑,因为“利益相关者重视企业的透明沟通,并赞赏企业试图平衡经济责任、道德义务和慈善事业的努力”。在善因营销领域内,Bae(2018)也进一步证实了,企业服务动机的承认有助于弥合传达的内容(陈述动机)与感知的内容(感知动机)间的差距,相较于仅在 CRM 广告中表明公共服务动机,同时表明其公共服务动机与企业服务动机可使高怀疑倾向的消费者感知到更好的企业信誉。综上,提出假设:

H2a: 相较于强调“公共服务动机”,企业主动曝光其“企业服务动机”更能抑制 CSR 怀疑。

H2b: CSR 怀疑负向影响品牌危机修复效果。

H2c: CSR 怀疑在 CSR 动机的自我曝光对品牌危机修复效果的影响中起中介作用。

3.3 CSR 行为类型的调节作用

CSR 实施过程中, 企业“宣扬的 CSR 理念和实际 CSR 行为间不一致”的现象往往会影响消费者感知与评价(樊帅等, 2020)。在不同的“做法”下, 公众对于不同的“说法”会持有不同的态度。PHC 事件之所以能掀起巨大的社会反响, 根本原因在于产品伤害与消费者自身权益息息相关, 威胁了消费者对品牌期望价值(功能性、体验性、社会性价值)的自我利益推断(陶红和卫海英, 2016)。而私德行为正有助于增强消费者对品牌生产能力的信任(曹凯等, 2017), 体现出较强的信息诊断力, 有效弥补了品牌实效合法性的缺失, 化解了消费者对产品绩效的不确定性感知(李四兰等, 2020)。作为一种针对性修复, 私德情境下, 企业对于“企业服务动机”的自我曝光正是一种“勇于面对”与“坦然认错”。企业实际 CSR 与陈述 CSR 之间的接洽得以给消费者带来心理安慰, 作为“定心丸”提高消费者对于企业 CSR 方案的真诚感知, 并促使消费者重新评估与反思缓解对企业的负面情绪(崔洋为等, 2015), 进而降低 CSR 怀疑, 对消费者的后续态度与购买意向产生正向影响。而若企业强调其“公共服务动机”, 这种“说一套, 做一套”的行为更像是一个道义“伪君子”, 进而将激发消费者的防御警惕心理, 增加消费者的 CSR 怀疑, 更易坐实企业的“做秀”名头, 不利于危机修复。

公德作为一种面向广大社会公众不以营利为目的的自愿性自我牺牲行为, 更能增强的是消费者对品牌正直和善意的信任(曹凯等, 2017)。这种价值相关型感知尤为抽象, 不仅极易扩大消费者的心理距离、降低消费者的关联性感知(黄珺和朱攀, 2015), 也不具备较强的信息诊断力, 难以解决消费者对产品绩效的不确定性感知(童泽林等, 2015)。此时, 消费者不太可能会积极主动搜寻多元化信息, 对信息进行理解与内化, 而是本能、习惯性地产生怀疑, 将此类公德行为笼统地归于企业应对危机而采取的机会主义行为。此时, 相较于“公共服务动机”, 企业“利己动机”的自曝对于 CSR 怀疑的抑制能力将受到一定的限制, 对于危机修复的促进作用较弱。综上, 提出假设:

H3a: CSR 行为显著调节 CSR 动机的自我曝光与 CSR 怀疑的关系。相较于公德, 私德情境下, “企业服务动机”对 CSR 怀疑的抑制能力更加显著。

H2c 指出, CSR 动机的自我曝光通过 CSR 怀疑影响品牌危机修复效果。H3a 指出, CSR 行为显著调节 CSR 动机的自我曝光与 CSR 怀疑的关系: 相较于公德, 私德情境下, “企业服务动机”对 CSR 怀疑的抑制能力更加显著。整合 H2c 与 H3a, 本研究提出一个被调节的中介作用, 即 H3b。

H3b: CSR 行为显著调节 CSR 怀疑在 CSR 动机的自我曝光与品牌危机修复效果间的中介作用。相较于公德, 私德情境下, CSR 动机的自我曝光通过 CSR 怀疑影响品牌危机修复效果的作用更加显著。

3.4 CSR 行为类型与 CSR 怀疑

企业资源有限, 若被更多地用于帮助“外人”, 势必就会短缺于“家人”。而企业具体生产、设

计和运营等是依靠“家人”实现的，因而公德行为会稀释可用于生产能力建设方面的资源投入，限制了企业生产能力的提高（童泽林等，2015）。而对于“私德”，其行为对象与企业间具备较强的利益关联，与其商业经营及盈利息息相关。基于合法性理论，企业积极履行私德更能获得员工、投资者等内部利益相关者的认可、忠诚和组织契合行为（戴鑫等，2011）。基于资源约束理论，企业对利益相关者提供的资源具有依赖性，更多地履行私德，就能获得更多实质性的经济资源与财务效益（买生等，2015），进而提升核心业务的专业性，为企业注入更具持久性的竞争优势，促进“有目的的利润”。价值共享互惠下，企业解决社会问题的参与不再仅是成本支出，亦无须“牺牲”利润，因而企业具备更强的主观能动性，将更愿意为此投入更多的精力。

公德本质上是私德的延伸放大，对“公”的维护应建立在对“私”的认可与尊重上。合理的自有权利无法实现，所提倡的“公”也会失去立足点（刘泽华和张荣明，2003），盲目地在私德之外推进公德反而会强化公众对于“企业自身如何从促进此类社会事业中受益”的困惑。王汉瑛等（2016）的研究也提出，避免优先投资于慈善型 CSR 是走出 CSR 修复策略困境的必要条件，只有当商业型 CSR 较高时，高慈善型 CSR 才会起到积极的 PHC 修复作用。再者，中国消费者具有较强的损失规避与风险厌恶倾向，私德由于涉及了主要利益相关者保护，且与企业的商业价值追求具契合性与同向性，可更有效地降低消费者遭遇潜在损失的概率（王汉瑛和田虹，2016）。因此，私德情境下，消费者对 CSR 怀疑的程度更低，更相信企业会“做好好事”“改过自新”。由此，提出假设：

H4：与公德相比，私德型 CSR 更有利于降低 CSR 怀疑，提升品牌危机修复效果。

综上，本研究的概念模型如图 1 所示。

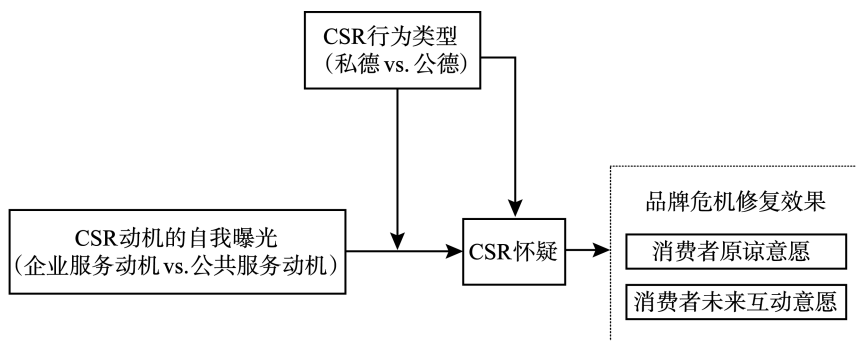


图 1 模型框架

4. 预实验：实验情景开发与操控检查

预实验有两个目的：一是选取实验刺激物（企业 PHC 事件），并开发实证检验中用于操控企业 CSR 动机的自我曝光、CSR 行为的实验情景；二是对企业 CSR 动机的自我曝光、CSR 行为进行操控检查。

4.1 实验情境开发

本研究采用从网络上收集整理汇编真实案例的实证方法。

首先, 在刺激物的选取上, 本文对近几年 PHC 事件进行了梳理分类: 一是全行业产品事件 (如 2019 年乳制品行业“芳香烃事件”); 二是个别产品问题 (如 2018 年特斯拉新能源汽车“碳排放”超标事件)。为避免行业产品问题的溢出效应及个人习惯偏好的作用, 本文将“新能源汽车碳排放超标”作为实验的刺激事件。在实验背景选择上, 本文采取虚拟的 XYZ 名称以排除现实品牌对结果的干扰, XYZ 背景资料以现实中三家新能源汽车制造企业为蓝本改编而成, 同时, 为避免企业自身市场要素对实验结果的影响, 尽量将其控制在中等水平。此外, 相较于国有企业, 非国有企业承担社会责任的机会主义动机更加强烈, CSR 和盈余管理的正相关关系也更强 (李姝等, 2019), 因此, 本文将研究对象 XYZ 设定为非国有企业以提高研究显著性。

其次, 本文借鉴 Vries 等 (2015) 的研究操纵所述动机, CSR 动机材料分组的区别在于: 企业服务动机组的陈述信息包括诸如“我们投资环保事业的发展, 因为我们希望从长远来看能得到有利的投资回报”等语句; 公共服务动机组的陈述信息包含诸如“我们投资于环境保护的发展, 因为我们关心自然环境”之类的语句。

再者, 在企业 CSR 行为类型的实验情境开发上, 为保证实验结论具有一定的外部效度, 情景设计素材均来自主流网络媒体对企业 CSR 行为的真实报道。本研究借鉴黄静等 (2010) 的做法, 展开企业公德和私德行为的实验情景开发:

第一步, 按照 3 个条件搜索媒体报道: 一是新闻报道主题是 CSR 行为; 二是报道来源于具有一定社会影响力的权威报刊或主流网站; 三是报道事件发生在近 5 年以内。最终, 结合“CSR 中国教育榜”优秀企业案例与相关企业的官网材料, 共收集到 10 篇媒体报道。

第二步, 在告知企业公德和私德行为定义后, 请 3 名营销学专家经过 2 轮讨论, 选择出最符合公德和私德定义的 CSR 媒体报道各 2 篇, 共计 4 篇。企业私德材料包括 LG 新能源“动力电池创新竞赛”和宝马“儿童交通安全训练营”; 企业公德材料包括索尼“绿色征程环保营”和国网四川省电力公司“电力技能人才培养项目”。

第三步, 随机选择安徽某高校 30 名非管理专业的学生, 在告知企业公德和私德行为的定义后, 要求他们对企业 CSR 行为进行分类, 具体结果如表 1 所示。由于被试对 LG 新能源动力电池创新竞赛和索尼的环保营活动行为做出了 100% 正确分类, 所以二者分别作为私德和公德行为的实验情景。

第四步, 模仿媒体报道的风格对企业 CSR 行为进行描述, 描述内容包括企业名称、企业 CSR 行为及结果。两组情境的主要区别在于其 CSR 方案更能使何种层次的利益相关者受益, 公德情景材料主要呈现: “XYZ 大力支持环保训练营, 让更多公众关注环境保护及生态文明建设, 推动实现环境零负荷”; 私德情景材料则主要呈现: “XYZ 通过培养更多对动力电池和材料有浓厚兴趣和研究的优秀人才, 助力企业动力电池技术创新”。

表 1 实验情境的样本选择结果

企业 CSR 行为 分类正确率	企业私德行为		企业公德行为	
	LG 新能源	宝马	国网	索尼
	100%	75%	80%	100%

4.2 预实验设计及操控检查

(1) 企业所述 CSR 动机检查。“预实验 1”邀请安徽地区的 70 名大学生参加，其中男生 28 人（占 40.0%）。各 35 名被试被随机分配到“企业服务动机”声明和“公共服务动机”声明操控组。配对样本 T 检验的结果表明，在“企业服务动机”组，消费者对企业利己性感知的均值显著高于利他性感知的均值（ $M_{\text{企业服务动机}} = 5.74 > M_{\text{公共服务动机}} = 3.94$ ， $t = -6.41$ ， $p < 0.001$ ）；在“公共服务动机”组，消费者对企业利他性感知的均值显著高于利己性感知的均值（ $M_{\text{企业服务动机}} = 4.18 < M_{\text{公共服务动机}} = 5.65$ ， $t = 5.24$ ， $p < 0.001$ ）。企业 CSR 动机操纵成功，可用于主实验。

(2) 企业公德和私德行为检查。“预实验 2”招募了安徽地区的 62 名大学生参加，其中男生 42 人（占 67.7%）。各 31 名被试被随机分配到公德和私德操控组。被试被要求先阅读企业 CSR 行为的操控材料，然后在语义差别量表上对 CSR 行为进行评分（1 分代表私德，7 分代表公德）。独立样本 T 检验的结果表明，公德组评分显著高于私德组评分（ $M_{\text{公德}} = 6.06 > M_{\text{私德}} = 2.03$ ， $t = -18.364$ ， $p < 0.001$ ），且两组评分均值均远离中位数 4。此外，采用童泽林等（2015）关于道德水平的量表，要求被试对企业不同 CSR 行为的道德水平打分，公德组与私德组间道德水平的均值无明显差异（ $p > 0.05$ ），道德水平操控成功。再者，被试对两则材料的具体性感知无显著差异（ $p > 0.05$ ）。企业 CSR 行为类型操纵成功，可用于主实验。

此外，为确保正式实验所采用的测量工具清晰、无歧义，借鉴 Antonetti 等（2016）的做法，用开放式问题的形式要求被试指出测量题项的不清晰之处，结果表明题项清晰无歧义。

5. 研究一：CSR 动机的自我曝光对品牌危机修复效果的影响

研究目的：验证研究模型的主效应，即在 PHC 情境下，探索企业主体曝光的 CSR 动机类型与品牌危机修复效果间的作用机制和边界条件。实验设计为 2（CSR 动机的自我曝光：企业服务动机 vs. 公共服务动机） \times 2（CSR 行为：私德 vs. 公德）组间实验，研究对象为对 CSR 有一定关注和了解的群体。调研在线下进行，以安徽某高校本科生、研究生及 MBA 学员为主，共收集 150 份问卷，剔除无效问卷，最终有效问卷为 139 份，有效率达 92.7%。其中，男生 66 人（占 47.5%），女生 73 人（占 52.5%），男女比例接近 1:1，较为均衡；年龄层集中在 19~23 岁（占 48.2%）；学历以本科为主（占 72.7%）。

5.1 研究设计

实验分为以下几个部分:

第一步, 将被试随机分配到四种实验情境中, 以口头方式告知每组被试实验目的在于了解消费者对品牌问题的看法, 实验结果仅供学术研究之用。实验采取的形式是先认真阅读实验情景材料, 再回答相应问题, 并要求被试在填写时认真作答, 不能交互交流, 以提高实验结果的准确性。

第二步, 向被试发放有关 XYZ 品牌主要特点和品牌前期 CSR 声誉的第一份问卷, 请被试根据刺激材料填写。本研究将品牌 CSR 声誉控制为中等水平, 以尽量减少品牌前期声誉对被试危机后反应的影响。

第三步, 请被试阅读 XYZ 新能源汽车因碳排放超标而召回车辆的相关新闻、产品危机事件后的企业 CSR 行为及发布的 CSR 动机声明的刺激材料, 四组实验材料字数相当。阅读结束后, 要求被试填写第二份问卷。问卷内容包括对企业 CSR 所述动机的判断、对企业公德与私德行为的判断, 并测量了感知 CSR 重要性、危机涉入度、危机严重性、企业道德水平、CSR 怀疑以及原谅意愿与未来互动意愿。

第四步, 为排除个人特质对实验结果的影响, 在背景资料部分, 本文收集了被试的性别、年龄和教育程度等人口统计变量, 以保证实验的随机性和科学性。最后, 回收问卷并表示感谢。

5.2 变量测量与信、效度分析

本研究采用的测量工具均为成熟量表, 并采用 Likert-7 点计分法 (1=完全反对, 7=完全同意)。

(1) 企业所述动机的测量参考了 Kim 等 (2015) 使用的测量量表。其中, “公共服务动机”共三个问项 (Cronbach's α 系数 = 0.917, 因子载荷分别为 0.882、0.934、0.938, 方差解释率为 85.823%), 如“XYZ 是受到道义感、责任感的驱使而自发地帮助社会公众”; “企业服务动机”共三个问项 (Cronbach's α 系数 = 0.873, 因子载荷分别为 0.848、0.852、0.887, 方差解释率为 79.765%), 如“XYZ 企图参与慈善活动以促进经济利益”。

(2) CSR 怀疑的测量参考了 Dalal 等 (2021) 使用的测量量表, 共三个测项 (Cronbach's α 系数 = 0.903, 因子载荷分别为 0.835、0.859、0.850, 方差解释率为 83.821%), 如“XYZ 不会真心实意地投入其发起的社会责任活动”。

(3) 品牌危机修复效果以情感层面的消费者原谅和行为意向层面的未来互动意愿两个维度进行测量 (陶红和卫海英, 2016), 共 4 个测项 (Cronbach's α 系数 = 0.909, 因子载荷分别为 0.823、0.820、0.780、0.832, 方差解释率为 78.709%)。其中, 消费者原谅参考 Santelli 等 (2009) 对原谅意愿的测量量表, 包括 2 个测项, 如“我愿意原谅 XYZ 犯下的错误”; 未来互动意愿主要参考了 Stockmyer (1996) 对重购意愿的测量, 包括 2 个测项, 如“我未来愿意购买 XYZ 的产品”。

本研究各潜变量的 Cronbach's α 系数均大于 0.7, 整体信度良好。在验证性因子分析 (CFA) 中, 各变量平均提取方差 (AVE) 均大于 0.5, 组合信度 (CR) 均大于 0.7, 具有较好的收敛效度和区

别效度。本文量表均来自成熟研究，经反复双向翻译后定稿，具有较好的内容效度。

5.3 操控检验

(1) 企业所述 CSR 动机的操控。配对样本 T 检验结果表明，在“企业服务动机”组，消费者对企业利己性感知的均值显著高于利他性感知的均值 ($M_{\text{企业服务动机}} = 5.33 > M_{\text{公共服务动机}} = 4.74$, $t = -2.53$, $p < 0.05$)；在“公共服务动机组”，消费者对企业利他性感知的均值显著高于利己性感知的均值 ($M_{\text{公共服务动机}} = 4.89 > M_{\text{企业服务动机}} = 4.38$, $t = 3.08$, $p < 0.05$)。被试均认为企业服务动机组的企业形象更以自我为中心，成功操纵所述动机。

(2) 企业 CSR 行为类型的操控。独立样本 T 检验结果表明，公德组评分显著高于私德组评分 ($M_{\text{公德}} = 4.91 > M_{\text{私德}} = 3.89$, $t = -4.07$, $p < 0.001$)，且不同类型 CSR 行为的道德水平均值无显著差异 ($p > 0.05$)，成功操纵 CSR 行为类型。

(3) 无关变量的操控。四组实验间，刺激场景均清晰、可信；感知危机严重性无显著差异 ($F(3, 135) = 1.07$, $p > 0.05$)，且均值处于 4.83~5.21，属于中等偏上程度危机，消除了由于轻度危机让被试对材料的反应缺乏积极性和重度危机带来被试过度反应的偏差；感知 CSR 重要性均值处于 5.64~6.30，被试普遍认识到了 CSR 的重要性，且无显著差异 ($p > 0.05$)，排除了参与者对 CSR 重视程度不同对实验结果可能造成的影响；品牌前期 CSR 声誉感知无显著差异 ($p > 0.05$)，且控制为中等水平；危机涉入感的均值处于 5.29~5.97，无显著组间差异 ($F(3, 135) = 1.868$, $p > 0.05$)，涉入度良好。

综上，所有实验变量的操控达到预期，可进行下一步的假设检验。

5.4 数据同源偏差检验

本文采取实验研究，问卷填写过程中所有数据来源于同一被试，所以研究可能出现共同方法偏差 (CMV)。为尽可能减少同源偏差问题，本文在实验过程中对企业 CSR 行为情景材料采取了多群体阅读。得出数据后，运用 Harman 单因素方法检验 CMV (Podsakoff, 2003)，采用非旋转主成分分析法进行探索性因子分析的结果显示没有出现单一因子，且第一个因子对总体变异的解释为 42.52%，小于 50%。因此，CMV 未对结果造成实质影响。

5.5 假设检验

本文采用线性回归分析和 Bootstrap 方法对假设进行检验，统计分析软件为 SPSS26.0，具体分析及结果如下。

其一，检验 CSR 怀疑的中介效应 (见表 2)。首先，检验自变量对因变量的作用，M6 回归结果显示，在控制了相关人口统计变量后，企业 CSR 动机的自我曝光与品牌危机修复效果显著正相关 ($\beta = 1.419$, $p < 0.001$)，说明与强调“公共服务动机”相比，自我曝光“企业服务动机”能产生更

积极的危机修复效果, H1 得到验证。其次, 检验自变量对中介变量的影响, M2 显示, 企业 CSR 动机的自我曝光负向影响 CSR 怀疑 ($\beta = -1.271, p < 0.001$), 即相较于“公共服务动机”, 企业主动表明其“企业服务动机”更能降低 CSR 怀疑, H2a 得到验证。M7 表明, CSR 怀疑与品牌危机修复效果之间是负向影响的关系 ($\beta = -0.567, p < 0.001$), H2b 得到检验。同时, 由 M8 回归结果可知, 在加了 CSR 怀疑这一中介变量以后, CSR 怀疑与危机修复效果间的负向关系显著 ($\beta = -0.298, p < 0.001$), 企业 CSR 动机的自我曝光正向影响品牌危机修复效果的结果虽有所减弱但仍然显著 ($\beta = 1.040, p < 0.001$), 表明 CSR 怀疑部分中介了 CSR 动机的自我曝光对品牌危机修复效果的正向影响过程。由此, H2c 得到部分验证。

表 2 线性回归分析结果

变 量	CSR 怀疑				品牌危机修复效果			
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8
控制变量								
性别	0.151	0.212	0.210	0.087	0.011	-0.057	0.097	0.006
年龄	0.804***	0.513***	0.555***	0.057	-0.442***	-0.116	0.015	0.037
教育程度	-0.731***	-0.253	-0.211	-0.099	0.994***	0.461**	0.579**	0.385
自变量								
CSR 动机的自我曝光 (1 = 企业服务动机)		-1.271***	-1.266***	-1.565***		1.419***		1.040***
调节变量								
CSR 行为 (1 = 私德)			-0.116*	0.487*				
交互项								
CSR 动机的自我曝光 (1 = 企业服务动机) × CSR 行为 (1 = 私德)				-1.928***				
中介变量								
CSR 怀疑							-0.567***	-0.298***
R^2	0.370	0.577	0.578	0.666	0.223	0.526	0.461	0.570
ΔR^2	0.370	0.207	0.001	0.088	0.223	0.303	0.238	0.044
F 值	26.387***	45.661***	36.362***	43.862***	12.927***	37.174***	28.654***	38.285***

注: * 表示 $p < 0.05$, ** 表示 $p < 0.01$, *** 表示 $p < 0.001$ 。下同。

然后, 采取 Bootstrap 方法, 设置 Process 程序运行自抽样次数为 5000, 进一步检验中介效应 (见表 3)。结果表明, 在加入控制变量的情况下, CSR 动机的自我曝光正向影响品牌危机修复效果的直接效应显著 (效应值为 1.040, 95% CI 为 [0.686, 1.394], 不包含 0), 且通过 CSR 怀疑的间接效

应显著（效应值为 0.379，95%CI 为 [0.131, 0.690]，不包含 0），因此 CSR 怀疑具有部分中介作用。综上，CSR 怀疑中介效应显著，即相较于“公共服务动机”，企业主动曝光“企业服务动机”更能减少 CSR 怀疑，进而促进危机修复。H2c 再次得到支持。

表 3 基于 Bootstrapping 的中介效应模型检验

类别	效应大小 effect	标准误 SE	统计量 <i>t</i>	显著性 <i>p</i>	95%置信区间 CI	
					下限 LLCI	上限 ULCI
总效应	1.419	0.153	9.252	0.000***	1.116	1.723
直接效应	1.040	0.179	5.812	0.000***	0.686	1.394
间接效应	0.379	0.143	—	不包括 0	0.131	0.690

其二，本文采用线性回归分析的方法检验 CSR 行为类型在第一阶段的调节作用。把 CSR 怀疑作为结果变量，然后将控制变量、自变量、调节变量、交互项先后加入回归。调节作用检验见表 2 中的 M4，CSR 行为类型与 CSR 动机的自我曝光的交互项对 CSR 怀疑的影响显著（ $\beta = -1.928$ ， $p < 0.001$ ）。因此，CSR 行为类型调节了 CSR 动机的自我曝光正向影响 CSR 怀疑的作用，H3a 得到验证。为更清楚展现 CSR 行为类型在 CSR 动机的自我曝光与 CSR 怀疑间的调节效应，简单斜率分析表明（见图 2），私德情境下，CSR 动机的自我曝光对 CSR 怀疑的回归系数（ $\beta = -2.4529$ ， $p < 0.001$ ）显著大于公德情境下 CSR 动机的自我曝光对 CSR 怀疑的回归系数（ $\beta = -0.525$ ， $p < 0.001$ ）。可见，企业产品危机后，相较于实施公德型 CSR，在实施私德型 CSR 的情境下，CSR 动机的自我曝光对 CSR 怀疑的负向影响更加显著，进一步支持了 H3a。

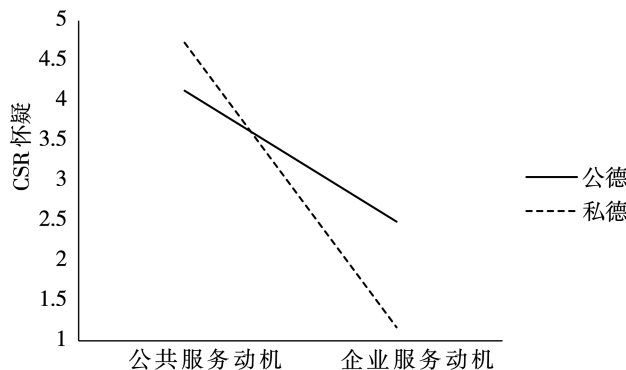


图 2 CSR 行为类型的调节效应

其三，上述研究已证明，CSR 行为类型在 CSR 动机的自我曝光对 CSR 怀疑影响机制中起到调节作用。为保证研究的严谨性，需进一步证明 CSR 行为类型调节了 CSR 动机的自我曝光通过 CSR 怀疑对品牌危机修复效果的间接影响。本文根据 Hayes 提供的方法，基于 Process 插件及宏程序进行拔靴法（bootstrap method）检验，以验证本研究模型被调节的中介作用，即 H3b。检验结果如表 4 所示，

根据 Process 输出结果中的 $index = 0.575$ (95%CI 为 [0.170, 1.079], 不包含 0, 显著), 存在被调节的中介效应。CSR 动机的自我曝光通过 CSR 怀疑对品牌危机修复效果的间接效应在私德组的效应值 ($\beta = 0.732$, 95%CI 为 [0.239, 1.307], 不包含 0) 高于公德组 ($\beta = 0.157$, 95%CI 为 [0.044, 0.308], 不包含 0), 且两分组差异显著 ($\Delta = 0.575$, 95%CI 为 [0.170, 1.079])。综上, CSR 行为类型调节了 CSR 怀疑在 CSR 动机的自我曝光对品牌危机修复效果的影响作用中所起的中介作用。H3b 得到支持。

表 4 被调节的中介效应路径分析结果

调节变量	条件间接效应				被调节的中介效应			
	效应	标准误	95%置信区间		index	标准误	95%置信区间	
			下限	上限			下限	上限
公德	0.157	0.069	0.044	0.308	0.575	0.234	0.170	1.079
私德	0.732	0.273	0.239	1.307				

6. 研究二：补充验证 CSR 行为类型对品牌危机修复效果的影响

研究目的：在研究一的基础上，从区分变量维度开始，进行单因素组间设计（CSR 行为类型：公德 vs. 私德），验证 PHC 后，CSR 行为类型在 CSR 怀疑的中介作用下对品牌危机修复效果的影响。为避免与研究一的研究对象重复，研究二的数据主要通过线上有针对性地发放问卷，集中于课题组成员的朋友圈以滚雪球的方式逐渐扩散。最后共发放问卷 100 份，有效问卷 93 份，有效率达 93%。其中，男性占比 62.4%，年龄集中在 19~27 岁，学历以本科及硕士为主。

6.1 实验设计

为保持研究统一性，依旧延续研究一中的刺激物“新能源汽车碳排放超标”事件和 XYZ 企业背景。实验分为三个部分。首先，被试阅读 XYZ “新能源汽车碳排放超标”的新闻。其次，将被试随机分配到两组实验情境中，阅读 PHC 事件后企业不同 CSR 行为的材料。与研究一保持一致，以 LG 新能源动力电池创新竞赛和索尼的环保营销活动行为分别作为私德和公德行为的实验情景原型，并模仿媒体报道的风格进行描述。阅读结束后，请被试回答 CSR 怀疑、品牌危机修复效果、企业道德水平的问卷。最后，对分组进行情景操控，请被试在语义差别量表上对 XYZ 从事的 CSR 行为类型进行评分（1=私德行为，7=公德行为）。另外，在背景资料部分，本文收集了被试的性别、年龄和教育程度等信息。

6.2 操控检验及信、效度分析

93 名被试被随机分配到两组中。独立样本 T 检验结果显示, 公德组评分显著高于私德组评分 ($M_{公德}=4.72>M_{私德}=3.67$, $t=-3.147$, $p<0.01$), CSR 行为类型操纵成功。此外, 企业道德水平量表的 Cronbach' α 系数为 0.817, 公德组与私德组的道德水平均值无显著差异 ($t=0.762$, $p>0.05$), 排除了道德水平的干扰。实验变量的操控达到了预期。

6.3 假设检验

在控制人口差异的情况下, 以 CSR 行为类型作为自变量、CSR 怀疑作为中介变量、品牌危机修复效果作为因变量, 依据 Zhao 等 (2010)、Wen 和 Ye (2014) 的中介效应分析程序和方法, 采用 Bootstrap 方法, 选择样本量 5000 和 Model 4 利用 Process 插件在 SPSS26.0 中进行中介效应检验, 95% 的置信区间下 CSR 怀疑的中介效应和置信区间结果如表 5 所示。

表 5 CSR 怀疑在 CSR 行为类型对品牌危机修复效果影响的中介效应检验

CSR 怀疑中介机制	品牌危机修复效果		
	β	t	p
CSR 行为类型 (1=私德) →品牌危机修复效果	1.895	-9.297	0.000***
CSR 行为类型 (1=私德) →CSR 怀疑	-2.244	-12.039	0.000***
CSR 怀疑→品牌危机修复效果	-0.628	-8.334	0.000***
[LLCI, ULCL]	[0.108, 1.293]		
effect	0.612		

从表 5 的检验结果来看, CSR 怀疑在 CSR 行为类型和品牌危机修复效果之间具有中介作用。根据温忠麟和叶宝娟 (2014) 有关中介效应检验流程, 首先, 检验主效应的显著性, 统计检验结果显示: CSR 行为类型对品牌危机修复效果的主效应显著 ($\beta=1.895$, $p<0.001$)。其次, 检验 CSR 怀疑这一中介变量的效果, 检验结果如下: CSR 行为类型对 CSR 怀疑有显著影响作用 ($\beta=-2.244$, $p<0.001$), CSR 怀疑对品牌危机修复效果有显著影响作用 ($\beta=-0.628$, $p<0.001$), 并且 CSR 怀疑的中介效应检验置信区间为 [0.108, 1.293], 不包括 0, 中介作用的效果为 0.612, 由此得出, CSR 怀疑在 CSR 行为类型和品牌危机修复效果之间具有部分中介作用。即 PHC 情境下, 相较于公德, 私德型 CSR 更有利于降低 CSR 怀疑, 产生更积极的品牌危机修复效果。H4 得到验证。基于 Bootstrapping 的中介效应模型检验见表 6。

表 6 基于 Bootstrapping 的中介效应模型检验

类别	效应大小 effect	标准误 SE	统计量 <i>t</i>	显著性 <i>p</i>	95%置信区间 CI	
					下限 LLCI	上限 ULCI
总效应	1.895	0.204	9.297	0.000***	1.490	2.300
直接效应	1.283	0.323	3.973	0.000***	0.641	1.925
间接效应	0.612	0.300	—	不包括 0	0.108	1.293

7. 结论与讨论

7.1 研究结论

“如何选择鲜少被消费者怀疑的 CSR 策略?” 受此问题启发, 本文结合中国情景, 将 CSR 怀疑纳入研究框架, 结合“说”与“做”两个层次, 对企业如何施行 CSR 策略提出构想与验证, 研究得出以下几点有启发性的结论:

(1) 相较于强调“公共服务动机”, 企业主动曝光自身的“企业服务动机”更有利于危机修复。

(2) CSR 动机的自我曝光与品牌危机修复效果间的作用关系通过 CSR 怀疑的部分中介过程实现。

(3) CSR 行为调节了 CSR 动机的自我曝光与 CSR 怀疑之间的关系: 相较于公德, 在私德型 CSR 情境下, “企业服务动机”对 CSR 怀疑的抑制能力更加显著。同时, CSR 行为还调节了 CSR 动机的自我曝光通过 CSR 怀疑对品牌危机修复效果的间接影响: 在私德情境下, “企业服务动机”通过 CSR 怀疑对品牌危机修复效果的促进作用更加显著。

(4) 与公德相比, 私德型 CSR 更能降低消费者的 CSR 怀疑, 进而取得更好的危机修复效果。

7.2 理论贡献

(1) 本研究引入“企业自曝 CSR 动机”的 CSR 沟通方式, 丰富了现有的 CSR 研究。其一, CSR 价值的实现需以利益相关者的知晓与认同为前提, 这必须通过 CSR 沟通来实现。以往研究表明, CSR 沟通是“声誉风险管理”的重要部分, 对品牌形象具有显著的修复作用, 但目前对该领域的研究仍相对不足(陈艺妮等, 2019)。其二, 以往研究更集中于消费者的 CSR 归因, 但鲜有研究探讨企业主动曝光 CSR 动机对于修复效果的影响。实际上, 消费者对企业 CSR 的感知水平无法保证其能抵制负面的 PHC 信息, CSR 策略的施行已呈现“吃力不讨好”的态势, 也极大挫伤了企业实施 CSR 的积极性。本文将企业方坦陈 CSR 动机的宣传方式引入危机管理领域, 站在企业的角度, 探寻更有效、可控的危机修复路径, 对企业有效沟通或披露 CSR 信息具有一定指导意义。

(2) 本研究融入中国文化的“道德”要素探讨了 CSR 行为与危机修复的关系，深化了道德营销理论。一方面，现有 CSR 领域的研究主要集中于 CSR 的后果变量，而鲜有聚焦于 CSR 本身（内容、形式等）；另一方面，现有关于 CSR 修复策略的研究很少基于中国文化情境来考虑消费者的怀疑态度，导致了研究结论与实践的脱节。对道德行为的评判需考虑道德社会的结构，中国消费者对危机情境下 CSR 行为的解读会受到本土差序格局思维方式的影响。本研究将之引入分析框架，解答了消费者对于企业“公”“私”的不同心理是如何影响品牌危机修复这一问题，验证了“脱离了私德基础的公德将极易受到公众的怀疑”，丰富了适用于中国情景的危机管理理论。

(3) 本研究提出并验证了 CSR 怀疑这一心理变量在 CSR 修复策略中的内部作用机制。已有研究表明，公众对于说服性的营销信息会存在本能的怀疑（Helm, 2006），作为一类特殊的企业营销手段，其 CSR 策略亦是如此；再加上实践中不少企业试图借助 CSR 等软性情感情策略转移或掩盖负面影响（高勇强等，2012），广域信任的削弱愈发强化了公众对企业的“经济人”刻板印象，企业的 CSR 策略将招致更深的 CSR 怀疑。本研究将 CSR 怀疑引入研究框架，阐明了企业盈利与 CSR 公益间的对抗性质是 CSR 策略效果不佳的重要原因，丰富了品牌危机管理的理论研究。

7.3 管理启示

(1) 相较于是否实施 CSR 修复策略，如何实施更为重要。研究结果表明：主动曝光“企业服务动机”配合实施私德型 CSR 会招致最少的 CSR 怀疑，危机修复效果最佳（最优策略）；“企业服务动机”配合公德型 CSR 活动会招致次少的怀疑，也可使危机修复效果得到较显著提升（次优策略）；“公共服务动机”配合公德型 CSR 活动会招致次高的怀疑，对危机修复效果既无显著提升作用也无显著下降作用（无效策略）；“公共服务动机”配合私德 CSR 活动会招致最多的 CSR 怀疑，危机修复效果最差（最差策略）。CSR 修复策略矩阵如图 3 所示。实践中企业应尽力规避最差策略和无效策略，优先选择最优策略以发挥二者的协同效应。

(2) 企业需重视主动型应对策略之于危机修复的影响，应主动“抢雷”而非冷处理“埋雷”。危机补救的及时性、主动性对危机后组织信任及关系承诺会产生积极影响（Huang, 2008），根据混沌理论（chaos theory），企业在危机爆发的初始阶段还可能对事件发挥一定控制和影响，但一旦超过某个升级点，任何决策都将收效甚微（Murphy, 1996）。因此，企业在施行 CSR 修复方案的同时需重视 CSR 沟通工作，不仅显示出自身良好的认错态度，也能抢占此事件的话语权，防范第三方媒体对于舆论的不利造势。此时企业对于“利己动机”（不损人而利己）的“社会公关”方式反而将削弱消费者的 CSR 怀疑，更有利于危机修复。此外，实施 CSR 策略时，企业应注意及时监测消费者心理状态，评估消费者的 CSR 怀疑程度。如借助社交媒体与大数据分析手段，及时回应消费者的质疑，向公众展现出足够的诚意。

(3) CSR 策略的优先级选择可遵循“先私后公”原则。企业资源有限，很多情况下无法做到“公私兼顾”，结合中国文化来看，企业应优先选择私德行为。作为生产经营性组织，企业追求盈利

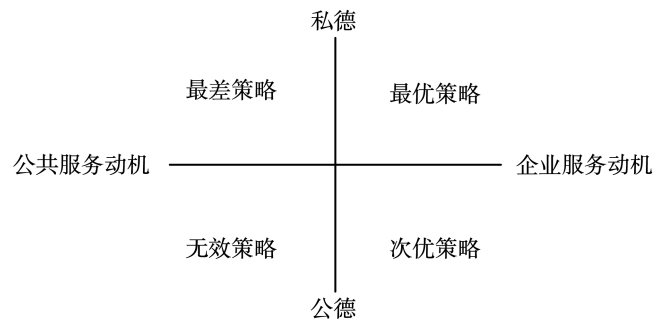


图3 CSR修复策略矩阵

本就无可厚非, 应承认商业企业的经济价值偏好, 尊重企业运行的商业逻辑与市场逻辑。作为一种单纯的亲社会行为, 公德更多的是一种松散联结企业的“外挂式”CSR, 是企业已有价值的“共享”或“平衡”; 而私德是在商业性基础上履行规范性, 基于核心业务提高企业的价值增益与竞争力, 在促进社会价值的同时提升自身的经济价值, 缓解了企业与社会关系中商业利益和社会利益的相互冲突。此时, CSR修复由“临时抱佛脚”的被动策略转为预防下一轮危机的“事前”控制, 危机的处理成为向外展示核心能力的良机, 更有利于提升消费者对于企业能力及产品质量的信任, 从而促成“广告效应”, 达成危机营销。

7.4 局限性与研究展望

(1) 研究对象的局限性。本研究主要选取高校大学生作为主要的实验对象, 未来研究可增加样本的多样性, 诸如招募不同背景的社会人士参与实验, 或有针对性地对其他群体进行研究以增强结论的准确性和普适性。

(2) 研究方法的局限性。本研究采用情景模拟实验法, 对诸多影响因素进行了操控, 使得本研究的外部效度受到一定影响。未来可采用诸如问卷调查和访谈等方法来提高外部效度, 并可运用案例研究等方法进行交叉验证。另外, 未来可在实验材料的设计中加入图片、音频以及视频等素材, 这些内容的细化与扩充也可很好地提升研究的普适性。

(3) 研究内容的局限性。其一, 有较高怀疑特征的人群可能具备更多的劝说知识储备, 他们对企业的营销宣传具备更强的思辨意识, 并很少机械相信企业的宣传信息 (Foreh & Grier, 2003)。未来研究可将消费者怀疑特征纳入研究范围以深入检验。其二, 本文仅研究了PHC特定情境下的CSR策略效力机制, 而“道德失败”后采用“道德修复”策略可能更容易招致消费者CSR怀疑, 未来可就道德型危机情境进行研究, 或就两种危机进行对比研究。其三, 具体的CSR信息能提高CSR怀疑论者的购买意愿 (Connors et al., 2017), 本文将CSR信息的具体程度作为控制变量而未对此进行探讨, 未来可就CSR信息的具体程度或对比信息的“具体”与“抽象”展开研究。

◎ 参考文献

- [1] 陈通, 青平, 涂铭. 企业社会责任在品牌危机中的作用研究 [J]. 当代财经, 2018 (2).
- [2] 陈艺妮, 田敏, 闫文娟. 信息框架对 CSR 信息沟通效果的影响研究——基于文化诉求的调节作用分析 [J]. 技术经济与管理研究, 2019 (8).
- [3] 崔泮为, 杨洋, 李蔚. CSR 策略修复产品伤害危机后品牌信任的效果研究——调节变量和中介变量的作用 [J]. 中央财经大学学报, 2015 (2).
- [4] 曹凯, 何瑞欣, 刘锋. 企业社会责任行为对消费者品牌信任的影响研究 [J]. 科技创业月刊, 2017, 30 (19).
- [5] 戴鑫, 毛江华, 王武, 等. 组织合法性理论视角下的社会和环境披露研究评述 [J]. 管理学报, 2011, 8 (9).
- [6] 樊帅, 田志龙. 产品伤害危机下 CSR 策略匹配度对购买意愿的影响——基于消费者怀疑的中介作用 [J]. 经济管理, 2017, 39 (8).
- [7] 樊帅, 田志龙, 郭娜. CSR 中伪善行为对消费者惩罚意愿的影响 [J]. 经济管理, 2020 (1).
- [8] 高勇强, 陈亚静, 张云均. “红领巾”还是“绿领巾”: 民营企业慈善捐赠动机研究 [J]. 管理世界, 2012 (8).
- [9] 黄静, 王新刚, 张司飞. 企业家违情与违法行为对品牌形象的影响 [J]. 管理世界, 2010 (5).
- [10] 黄珺, 朱攀. 社会责任信息披露、管理层信任度与投资者决策 [J]. 软科学, 2015, 29 (5).
- [11] 卢东, 李俊伟, 寇燕. 企业社会责任感知与期望对企业声誉的影响研究 [J]. 江苏商论, 2009 (1).
- [12] 李四兰, 陈国平, 李亚林. 产品伤害危机后企业社会责任行为对品牌影响力的修复机理 [J]. 企业经济, 2020, 39 (6).
- [13] 刘爱明, 石淑华. 企业社会责任履行与财务违规——出于“利己”还是“利他”? [J]. 金融与经济, 2021 (3).
- [14] 李小燕. 传统儒学情理逻辑悖论探究 [J]. 东南大学学报 (哲学社会科学版), 2017 (5).
- [15] 李海婴, 翟运开, 董芹芹. 企业社会责任: 层次模型与动因分析 [J]. 当代经济管理, 2006, 28 (6).
- [16] 李姝, 柴明洋, 狄亮良. 社会责任偏重度, 产权性质与盈余管理——道德行为还是机会主义? [J]. 预测, 2019, 38 (6).
- [17] 刘泽华, 张荣明. 公私观念与中国社会 [M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2003.
- [18] 买生, 杨英英, 李俊亭. 公司社会责任治理: 多理论融合的理论模型 [J]. 管理评论, 2015, 27 (6).
- [19] 祁怀锦, 刘艳霞. 管理者自信会影响企业社会责任行为吗? 兼论融资融券制度的公司外部治理效应 [J]. 经济管理, 2018, 40 (5).

- [20] 陶红, 卫海英. 抢雷策略对品牌危机修复效果的影响研究——品牌危机类型、品牌声誉的调节作用 [J]. 南开管理评论, 2016, 19 (3).
- [21] 童泽林, 黄静, 张欣瑞. 企业家公德和私德行为的消费者反应: 差序格局的文化影响 [J]. 管理世界, 2015 (4).
- [22] 温忠麟, 叶宝娟. 有调节的中介模型检验方法: 竞争还是替补? [J]. 心理学报, 2014, 46 (5).
- [23] 王汉瑛, 田虹. 产品伤害危机后企业社会责任的选择: 商业型还是慈善型 [J]. 上海财经大学学报, 2016, 18 (3).
- [24] 肖红军. 共享价值式企业社会责任范式的反思与超越 [J]. 管理世界, 2020, 36 (5).
- [25] 谢佩洪, 周祖城. 企业履行社会责任的动因及对策建议 [J]. 中国人力资源开发, 2008 (7).
- [26] 杨芳, 余明阳. 品牌危机揭露方式对消费者品牌态度的影响研究——基于危机关联度的视角 [J]. 上海管理科学, 2017, 39 (5).
- [27] 晏毅. 企业社会责任声明类型对消费者购买意愿的影响 [D]. 暨南大学, 2018.
- [28] 张朝阳. 不同危机程度下企业应对方式对品牌购买意愿的影响 [D]. 武汉纺织大学, 2016.
- [29] 周大鸣. 差序格局与中国人的关系研究 [J]. 中央民族大学学报 (哲学社会科学版), 2022, 49 (1).
- [30] Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., et al. Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations [J]. *Academy of Management Review*, 2007, 32 (3).
- [31] Bae, M. Overcoming skepticism toward cause-related marketing claims: The role of consumers' attributions and a temporary state of skepticism [J]. *Journal of Consumer Marketing*, 2018, 35 (2).
- [32] Becker-Olsen, K. L., Cudmore, B. A., Hill, R. P. The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior [J]. *Journal of Business Research*, 2006, 59 (1).
- [33] Connors, S., Anderson-Macdonald, S., Thomson, M. Overcoming the 'window dressing' effect: Mitigating the negative effects of inherent skepticism towards corporate social responsibility [J]. *Journal of Business Ethics*, 2017, 145 (3).
- [34] Chiu, S. C., Sharfman, M. Legitimacy, visibility, and the antecedents of corporate social performance: An investigation of the instrumental perspective [J]. *Journal of Management*, 2011, 37 (6).
- [35] Dowling, G., Moran, P. Corporate reputations: Built in or bolted on? [J]. *California Management Review*, 2012, 54 (2).
- [36] De Vries, G., Terwel, B. W., Ellemers, N., et al. Sustainability or profitability? How communicated motives for environmental policy affect public perceptions of corporate green-washing [J]. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 2015, 22 (3).

- [37] Dalal, B. , Aljarah, A. How brand symbolism, perceived service quality, and CSR skepticism influence consumers to engage in citizenship behavior [J]. *Sustainability*, 2021, 13 (11).
- [38] Foreh, M. R. , Grier, S. When is honesty the best policy? The effect of stated company intent on consumer skepticism [J]. *Journal of Consumer Psychology*, 2003, 13 (3).
- [39] Haigh, M. M. , Brubaker, P. Examining how image restoration strategy impacts perceptions of corporate social responsibility, organization-public relationships, and source credibility [J]. *Corporate Communications: An International Journal*, 2010, 15 (4).
- [40] Helm, A. E. *Cynical consumers: Dangerous enemies, loyal friends* [D]. University of Missouri, Columbia, 2006.
- [41] Huang, Y. H. Trust and relational commitment in corporate crises: The effects of crisis communicative strategy and form of crisis response [J]. *Journal of Public Relations Research*, 2008, 20 (3).
- [42] Kim, S. , Choi, S. M. Congruence effects in post-crisis CSR communication: The mediating role of attribution of corporate motives [J]. *Journal of Business Ethics*, 2018, 153 (2).
- [43] Kim, Y. Strategic communication of corporate social responsibility (CSR): Effects of stated motives and corporate reputation on stakeholder responses [J]. *Public Relations Review*, 2014, 40 (5).
- [44] Kim, S. What's worse in times of product-harm crisis? Negative corporate ability or negative CSR reputation? [J]. *Journal of Business Ethics*, 2014, 123 (1).
- [45] Kim, H. S. , Lee, S. Y. Testing the buffering and boomerang effects of CSR practices on consumers' perception of a corporation during a crisis [J]. *Corporate Reputation Review*, 2015, 18 (4).
- [46] Lafferty, B. A. , Goldsmith, R. E. , Hult, G. T. M. The impact of the alliance on the partners: A look at cause-brand alliances [J]. *Psychology & Marketing*, 2004, 21 (7).
- [47] Murphy, P. Chaos theory as a model for managing issues and crises [J]. *Public Relations Review*, 1996, 22 (2).
- [48] Paolo, A. , Stan, M. An extended model of moral outrage at corporate social irresponsibility [J]. *Journal of Business Ethics*, 2016, 135 (3).
- [49] Podsakoff, N. P. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2003, 88 (5).
- [50] Romani, S. , Grappi, S. , Bagozzi, R. P. Corporate socially responsible initiatives and their effects on consumption of green products [J]. *Journal of Business Ethics*, 2016, 135 (2).
- [51] Siomkos, G. J. , Kurzbard, G. The hidden crisis in product-harm crisis management [J]. *European Journal of Marketing*, 1994, 28 (2).
- [52] Sandin, P. Approaches to ethics for corporate crisis management [J]. *Journal of Business Ethics*, 2009, 87 (1).
- [53] Santelli, A. G. , Struthers, C. W. , Eaton, J. Fit to forgive: Exploring the interaction between

- regulatory focus, repentance, and forgiveness [J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2009, 96 (2).
- [54] Stockmyer, J. Brands in crisis: Consumer help for deserving victims [J]. *ACR North American Advances*, 1996 (23).
- [55] Vanhamme, J., Grobben, B. “Too good to be true!”: The effectiveness of CSR history in countering negative publicity [J]. *Journal of Business Ethics*, 2009, 85 (2).
- [56] Webb, D. J., Mohr, L. A. A typology of consumer responses to cause-related marketing: From skeptics to socially concerned [J]. *Journal of Public Policy & Marketing*, 1998, 17 (2).
- [57] Zhao, X. S., Lynch, J. G., Chen, Q. M. Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis [J]. *Journal of Consumer Research*, 2010, 37 (2).

If “Private” Does not Exist, How Can “Public” Be Attached?

—A Research on Repair Mechanism of CSR Strategy after Product Harm Crisis

Bai Lin Gao Jie

(School of Business, Anhui University, Hefei, 230601)

Abstract: The “how” of implementing corporate social responsibility (CSR) strategies to repair product harm crisis (PHC) is an important issue that needs to be addressed by both theoretical and practical communities. Based on the Chinese social environment, this paper empirically investigates the psychological mechanisms and factors influencing consumers’ perceptions of corporate CSR repair strategies in PHC from the perspective of consumers’ CSR skepticism, combining the elements of “saying” and “doing”. The results of this study show that: The proactive exposure of “corporate service motives” by corporate are more conducive to brand crisis repair than “public service motives”. CSR skepticism partially mediates the effect of CSR motivation for self-exposure on brand crisis repair. CSR behavior moderates the relationship between CSR motivation for self-exposure and CSR skepticism and the mediating effect of CSR skepticism. Finally, private morality is more conducive to reducing CSR skepticism and facilitating crisis repair than public morality. The findings of this paper are of theoretical value and practical guidance for corporates to carry out CSR strategies after PHC in a reasonable and effective manner.

Key words: Product harm crisis; CSR skepticism; CSR motivation; CSR behavior; Brand crisis repair

专业主编: 寿志钢