

探究客户集中度与企业社会责任的关系

陈 珊

上海工程技术大学管理学院, 上海

收稿日期: 2024年1月22日; 录用日期: 2024年3月11日; 发布日期: 2024年5月7日

摘 要

以往关于客户集中度对公司层面结果影响的研究主要集中在业绩和财务风险方面。企业社会责任作为可持续经营管理的重要问题之一, 近年来越来越受到学者们的关注。然而, 对企业社会责任前因的研究还远远少于对其结果的研究, 也很少有研究从买方 - 供应商关系的角度来研究是什么决定了企业社会责任投入。客户作为企业的利益相关者之一, 在买方 - 供应商关系中影响着供应商的经营业绩与风险, 供应商会根据客户的特征来选择披露不同程度的社会责任信息, 因此客户集中度在一定程度上会影响企业的社会责任披露。本文利用2010年至2021年中国沪深A股上市公司的大样本面板数据, 分析了客户集中度与企业社会责任之间的关系, 我们发现, 集中的客户基础与供应商的企业社会责任绩效呈显著的负相关。

关键词

客户集中度, 企业社会责任, A股上市公司

Exploring the Relationship between Customer Concentration and Corporate Social Responsibility

Shan Chen

School of Management, Shanghai University of Engineering Science, Shanghai

Received: Jan. 22nd, 2024; accepted: Mar. 11th, 2024; published: May 7th, 2024

Abstract

Previous research on the impact of customer concentration on firm-level outcomes has focused on performance and financial risk. Corporate social responsibility (CSR), as one of the key issues in sustainable business management, has received increasing attention from scholars in recent years. However, far fewer studies have been conducted on the antecedents of CSR than on its outcomes,

and few studies have examined what determines CSR inputs from the perspective of the buyer-supplier relationship. Customers, as one of the stakeholders of an enterprise, influence the business performance and risk of suppliers in the buyer-supplier relationship, and suppliers will choose to disclose different levels of social responsibility information according to the characteristics of their customers, so customer concentration will affect CSR disclosure to a certain extent. In this paper, we analyze the relationship between customer concentration and CSR using a large sample of panel data of Chinese A-share listed companies in Shanghai and Shenzhen from 2010 to 2021, and we find that a concentrated customer base is significantly negatively correlated with suppliers' CSR performance.

Keywords

Customer Concentration, Corporate Social Responsibility, A-Share Listed Companies

Copyright © 2024 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

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



Open Access

1. 引言

企业社会责任是最早出现在发达国家的一种现象，最初是在美国，一部分是为了应对大萧条、第二次世界大战期间的国内经济困难和战后恢复时期的挑战。自 1960 年代以来，企业社会责任(CSR)的概念被定义为企业为满足社会和更广泛的利益相关者的期望而承担的超越股东价值的责任[1]。由于商业全球化，以及 20 世纪 80 年代逐渐减少政府经济干预的趋势，特别是在美国和英国，人们越来越期望企业在实现基本经济目标的同时，为社会做出贡献。在过去几十年中，企业社会责任(CSR)越来越受到管理者、监管者、股东以及各种其他利益相关者的关注，并成为全球商业实践的一个组成部分。越来越多的企业积极参与企业社会责任活动，披露与企业社会责任相关的信息。

我国企业社会责任(CSR)总体起步时间比较晚，但发展非常迅速。近年来，越来越多 A 股上市公司公开发布社会责任报告，信息披露呈现出逐年增长的趋势，润灵责任评级发布的 2009~2018 十年间 A 股上市公司 CSR 研究报告显示，这一趋势已经达到了 1.29 倍的增长。在 2018 年，沪深两市的 A 股上市公司总数达到 851 家，其中，上交所公司数量达到 516 家，较去年同期增加了 8.6%，占总数的 60.6%；深交所共有 326 家公司，较上一年度增加了 4.7%，占有所有公司的 30.9%。同年自愿披露社会责任报告的上市公司数量首次超过应披露的数量，表明未来上市公司信息披露的主流趋势逐渐转变为自愿披露。

越来越多的学者开始关注企业社会责任，目前国内外关于企业社会责任的研究大致可分为两类，一个是探索企业社会责任的潜在结果，另一个是调查其前因(即影响企业参与企业社会责任活动的因素)。然而，很少学者从组织间或供应链层面来研究企业社会责任。企业客户作为一个重要的利益相关者群体，是否以及如何塑造其供应商的 CSR 绩效方面发挥作用，我们所知甚少，为此本文选择了以沪深 A 股上市公司为研究对象，实证检验客户集中对供应商企业社会责任的影响。把客户集中度纳入到影响企业社会责任的研究框架中，为研究客户集中的结果做出贡献，拓展企业社会责任前因的研究，同时为监管机构和寻求理解和促进新兴市场经济体的企业社会责任的各利益相关方提供了实际意义。

2. 文献综述

从以往的文献来看，CSR 的研究主要聚焦于前一类问题，即承担社会责任能够为企业带来什么效益，

有研究指出中国企业进行社会捐赠, 承担一定的社会责任时, 更容易获得更多政府补助、得到更多融资便利与投资机会, 例如慈善捐赠能够帮助公司降低税负[2] [3], 提高公司外部形象使公司获得更多债务融资等好处[4]。除此之外有研究也证明企业社会责任战略对企业环境和社会绩效也会带来积极的影响, Wijethilake (2017) [5]提供的证据表明, 具有有效的企业社会责任战略的公司在斯里兰卡具有更好的可持续性业绩。Helfaya & Moussa [6] (2017)发现, 有效的企业社会责任战略与英国上市公司的企业可持续性披露之间存在正相关。利用全球 100 指数的数据, Ruggiero & Cupertino (2018) [7]得出结论, 有效的企业社会责任战略对企业的社会绩效有积极的影响, 具有更有效企业社会责任战略的企业表现出更好的环境和社会绩效[8]。与前一类问题相比, CSR 前因的研究相对较少, 但是, 近年来, 许多研究者基于发达经济体的背景, 从三个不同的角度, 即制度、组织和个人, 对 CSR 的发生机制进行了深入的探究。Campbell (2007) [9]发现不同的制度环境会对企业的社会责任战略造成深刻的影响。外部环境可以影响企业的社会责任行为, 而媒体则可以充当这种影响的桥梁, 它们可以直接或间接地影响企业的社会责任信息的披露, 从而起到监管的作用。李百兴等(2018) [10]则发现媒体监督使重污染企业更重视社会责任。Jo & Harjoto (2011, 2012) [11] [12]还发现, 包括独立董事会在内的有效企业管治机制促进了企业社会责任参与, 从而有助于减少企业与其更广泛的利益相关者之间的冲突, 并对企业价值产生积极影响。董事会的 CSR 取向越高(由董事会的独立性、性别多样性和审计委员会的财务专业知识来衡量), 公司的 CSR 战略就越积极和全面, 其环境和社会绩效就越高[13]。

事实上, 主要客户可以从两个相反的方向影响供应商的 CSR 绩效。一方面, 客户要求企业履行 CSR, 是为了避免企业的道德行为所造成的后续潜在声誉损失以及财务损失, 除此之外, 客户可通过 CSR 活动来判断企业的未来销售状况, 减少双方的信息不对称。因此从传统运营管理(om)的角度来看, 维持供应商企业与少数大客户之间的密切关系将有助于双方之间的信息共享、减少不确定性以及降低营销和管理费用等可自由支配的成本, 避免潜在的财务损失, 从而提高供应商的长期绩效[14]。然而另一方面, 从议价能力的角度来看, 集中的客户群将增加买方对供应商的支配地位。主要客户可能会迫使供应商企业在产品价格及品质、贸易信用及交货日期等方面作出让步, 甚至拖欠上游的应付账款, 这无疑会增加供应商的商业风险, 使其陷入财务困境。其次, 更大的议价能力使主要客户能够以更低成本从供应商处获得私人信息[15], 客户不在需要企业社会责任披露来降低信息的不对称, 供应商参与企业社会责任活动的动机将不可避免地降低。此外, 国内的 CSR 发展较晚[16], 社会责任环境相对较差, 这使得国内的公司对社会责任活动缺乏积极的态度[17] [18]。由于客户的企业社会责任意识较低, 对企业的社会责任需求也低, 导致国内供应商可能无法有效利用企业社会责任来提高客户忠诚度并保持定价优势, 企业的盈利能力会随之降低。随着收益的减少, 供应商将不愿意进行 CSR 投资。因此客户集中与供应商的企业社会责任绩效之间的关系是一个经验问题, 事先并不确定。

3. 理论分析和研究假设

企业客户作为重要的利益相关者, 在供应商企业的业务决策中发挥重要作用。研究显示集中的客户群会增加供应商的风险, 从而导致更高的权益成本, 供应商客户群的集中度会显著影响其融资成本[19]。更高的客户集中度为供应商带来了更多特定关系的资产投资, 也使供应商企业对主要客户的依赖性增强, 一旦这些客户中的任何一个违约或宣布破产, 那么企业将面临现金流大量损失的风险, 面对风险时, 领导者往往会牺牲不确定的未来业绩, 采取更为保守的策略以实现更高的当前回报, 因此管理层会因规避风险消极对待企业社会责任活动, 导致供应商企业的社会责任表现下降。此外, 更高的客户集中度意味着随着双方的接触时间增加, 客户与供应商的联系更紧密, 客户对供应商的忠诚度会逐渐增强, 这将有助于稳定双方的业务关系, 客户不会轻易终止与供应商的合作或增加与供应商竞争对手的联系。在国内,

主要客户的存在本身就是一个强有力的信号。根据信号传递理论,投资者和其他外部利益相关者可以从主要客户的企业形象和商业活动中间接推断公司的未来发展前景,在这种情况下,CSR不再是一种有效降低信息不对称的方式,供应商对客户印象管理的积极性也将相应减弱。因此,供应商参与企业社会责任活动的激励不足,导致企业社会责任绩效下降。除此之外,由于国内CSR起步晚,大部分企业社会责任意识不太高,由于客户公司没有充分认识到企业社会责任投资的价值,供应商利用企业社会责任来稳定双方的关系或者使其成为利润最大化策略都不太可行。面对高度集中的客户基础时,供应商在最大化利润方面有更高的压力,更不会积极投资CSR。有研究表明,中国企业的CSR投资很大程度上是由政治考虑或社会因素驱动的,而不是经济考虑[20]。因此,我们假设供应商将分配较少的资源用于企业社会责任投资,这导致客户集中与企业社会责任之间的负相关。

H1: 客户集中度与供应商企业的CSR绩效之间存在负相关关系。

国有企业可能也有更高的企业社会责任意识,政府作为利益相关者的一种类型,可能会鼓励企业从事企业社会责任实践。显然,先前的研究指出,中国国有企业除了股东价值最大化之外,还在政府干预下实现了其他社会目标,例如维持社会稳定、促进基础设施发展和降低失业率等,同时发现,国有企业与非国有企业相比,企业不太可能有拒绝企业社会责任的管理者。因此预测国家所有权可以减轻客户集中对供应商CSR绩效的负面影响。并提出假设:

H2: 相比国有企业,非国有企业的客户集中度对CSR绩效的负面效应更显著。

4. 研究设计

4.1. 变量设计

4.1.1. 客户集中度

客户集中度是指供应商客户基础的集中程度,是客户与供应商关系的一个最重要的特征。本文参考赵秀云,单文涛和刘李福的研究(2018)[21],选取主要客户销售收入占比(C_top5)和主要客户赫芬达尔指数(C_hhi)两个变量来对客户集中度进行度量。C_top5的计算方法是前5大客户营业收入比例之和。C_hhi是用前五大客户营业收入占全部营业收入比例的平方和来计算。

4.1.2. 企业社会责任

中国的CSR起步较晚,2008年沪深两所才开始发布要求上市公司披露社会责任政策,强制公开企业社会责任情况。此后润灵环球从2009年开始对上市公司社会责任报告情况进行评分,创建了首个上市公司社会报告评级系统。另一评级机构和讯则从2010年开始评分,目前大多数学者仍然采用的是润灵环球社会责任评级系统,因此本文也同样采用润灵环球的CSR评分来衡量企业的企业社会责任绩效。

4.1.3. 控制变量

根据以往文献的研究,公司规模(Size)、盈利能力(ROA)、企业价值(Tobin'Q)、两职合一(Dual)、独董占比(Independ)、杠杆水平(Lev)、第一大股东持股比例(Share1)、董事会规模自然对数(Board)、股权制衡度(Balance)、行业以及年份等企业特征变量都可能影响企业社会责任。因此本文选取以上变量为控制变量。关于变量定义及计算方法如表1所示。

4.2. 模型构建

本文用多元线性模型检验客户集中度对供应商企业社会责任绩效的影响,实证模型如下:

$$\begin{aligned} \text{CSR} = & \beta_0 + \beta_1 \times \text{C_top5/C_hhi} + \beta_2 \times \text{Size} + \beta_3 \times \text{ROA} + \beta_4 \times \text{Tobin'Q} + \beta_5 \times \text{Dual} + \beta_6 \times \text{Independ} \\ & + \beta_7 \times \text{Lev} + \beta_8 \times \text{Share1} + \beta_9 \times \text{Board} + \beta_{10} \times \text{Balance} + \sum \text{Industry} + \sum \text{Year} + \varepsilon \end{aligned}$$

Table 1. Variable definitions and descriptions
表 1. 变量定义及说明

变量名称	变量符号	变量定义
企业社会责任	CSR	根据润灵环球对上市公司的 CSR 评分
客户集中度	C_top5	前五大客户销售额占总销售额的比例合计
	C_hhi	前五大客户销售额占比的平方和
第一大股东持股比	Share1	第一大股东持股数/总股数
资产负债率	Lev	负债期末总额/资产期末总额
总资产收益率	ROA	净利润/资产总额
公司规模	Size	期末资产总额的自然对数
企业价值	Tobin'Q	企业市值/期末总资产
两职合一	Dual	虚拟变量，董事长与总经理为同一人时取值为 1，否则为 0
独立董事比例	Independ	独立董事人数占董事会人数比例
董事会规模	Board	董事会中董事人数的自然对数
股权制衡度	Balance	第二到第十股东的持股比例/第一大股东持股比例
行业	Industry	行业哑变量，用来控制行业差异
年份	Year	年度哑变量，用来控制年度差异

在上述模型中，被解释变量为润灵环球评定的公司社会责任报告总分 CSR，得分区间为 0~100，数值越大代表社会责任披露质量越高，绩效越好；解释变量分别为前五大客户销售额占比和前五大客户收入占比的赫芬达尔指数，数值越大表示客户集中度越高。

4.3. 样本与数据来源

本文为探究企业社会责任与客户集中度之间关系，选取了 2010~2021 年我国沪深 A 股上市公司作为研究样本。在提取初始样本后，本文进一步对样本进行了筛选，具体筛选标准如下：第一，剔除了在 2010~2021 年间被标示为 ST 或*ST 的样本公司，以排除严重财务问题和经营异常的上市公司的影响；第二，剔除了金融类上市公司，考虑到金融类公司的特殊行业属性和经营模式；第三，剔除了在研究期间前 5 大客户销售占比数据缺失或其他关键财务数据缺失的公司，以确保必要的变量数据的完整性。在上述筛选后，本文最终保留了 3463 个企业年度的数据作为分析样本。本文的企业社会责任信息披露质量数据来源于润灵环球上市公司社会责任评级数据库，该数据库对上市公司的社会责任信息披露情况进行了专业的评级。其他所有财务和经营数据均来自 CSMAR 数据库。为了排除异常值的影响，本文对所有的连续变量进行了上下 1%的缩尾处理。

5. 实证结果分析

5.1. 描述性统计分析

主要变量的描述性统计如表 2 所示。结果显示：企业社会责任 CSR 最高为 76.436，最低为 19.750，均值为 38.711，说明当前上次公司社会责任披露质量偏低，差异较大。C_top5 和 C_hhi 的均值分别为 26.7% 和 4.1%，而中位数分别为 21%和 1.1%，均值都大于中位数，说明大部分公司客户比较单一集中，标准差值显示企业之间的客户集中度水平差异较大，此样本选择能够衡量大客户集中程度对于企业承担社会责任并披露行为的影响。

Table 2. Descriptive statistics of main variables
表 2. 主要变量描述统计

变量	样本数	均值	中位数	标准差	最小值	最大值
CSR	3463	38.711	36.646	11.518	19.750	76.436
C_top5	3463	0.267	0.210	0.200	0.008	0.985
C_hhi	3463	0.041	0.011	0.083	0.00003	0.708
size	3463	23.012	22.861	1.403	20.431	27.079
lev	3463	0.478	0.494	0.200	0.069	0.876
roa	3463	0.044	0.037	0.055	-0.168	0.204
TobinQ	3463	1.845	1.471	1.093	0.840	6.894
Independent	3463	0.377	0.364	0.059	0.333	0.600
Board	3463	2.179	2.197	0.203	1.609	2.708
Dual	3463	0.205	0.000	0.404	0.000	1.000
balance	3463	0.840	0.591	0.784	0.036	3.959
share1	3463	0.364	0.350	0.159	0.078	0.748

5.2. 相关性分析

相关性分析如表 3 所示,解释变量客户集中度(C_top5 和 C_hhi)与被解释变量(CSR)相关性显著为负,初步验证假设 H1。除此之外,除了财务杠杆(Lev)和公司规模之间的相关系数超过了 0.5,其他变量之间相关系数均小于 0.5,表明各个变量之间不存在严重的多重共线性问题。

Table 3. Relevance analysis
表 3. 相关性分析

变量符号	CSR	C_top5	C_hhi	Size	Lev	ROA	Tobin'Q	Share1
CSR	1.00							
C_top5	-0.088***	1.00						
C_hhi	-0.056***	0.829***	1					
Size	0.431***	-0.064***	0.047***	1				
Lev	0.125***	-0.064***	-0.015	0.557***	1			
ROA	0.02	-0.093***	-0.046***	-0.052***	-0.417***	1		
Tobin'Q	-0.123***	0.01	-0.011	-0.426***	-0.450***	0.322***	1	
Share1	0.105***	0.080***	0.135***	0.281***	0.139***	0.072***	-0.134***	1

注: ***, **, *分别表示 1%、5%、10%的显著性水平,括号内数值为稳健处理后的 t 值,下文相同。

5.3. 实证分析

回归分析见表 4,表 4 显示了解释变量客户集中度与被解释变量企业社会责任绩效(CSR)的回归结果,其中列(1)显示 C_top5 的客户集中度,列(2)显示 C_hhi 的客户集中度。由结果可知,在控制了其他因素情况下,C_top5 和 C_hhi 与企业社会责任 CSR 均在 1%的水平上负相关,表明企业客户集中度越高,企业社会责任在降低信息不对称中发挥的作用就越小,大客户的巨大议价能力使其对供应商的企业社会责任要求变低,因为他们可以使用替代渠道获得信息来评估供应商的未来前景。在这种情况下,企业没有足够的动机去利用冗余资源投资于企业社会责任,企业的社会责任绩效就会越差。本文提出的假设得以验证。系数的大小在经济上也很重要。C_top5 中的一个标准差变化对应 CSR 评分中 1.275 的变化,约为

3.29% ($0.2 \times 6.374/38.711 = 0.0329$), 以及 C_hhi 中的一个标准差变化对应于 CSR 分数中的 1.288 的变化, 其约为 CSR 分数平均值的 3.33% ($0.083 \times 15.522/38.711 = 0.0333$)。两种客户集中度对 CSR 的影响是一致的。

Table 4. Customer concentration and CSR performance
表 4. 客户集中度与企业社会责任绩效

变量	(1)	(2)
C_top5	-6.374*** (-7.37)	
C_hhi		-15.522*** (-8.65)
size	3.497*** (17.84)	3.603*** (18.27)
lev	-4.467*** (-3.59)	-4.549*** (-3.64)
roa	1.49 (0.43)	2.42 (0.70)
TobinQ	0.316* (1.72)	0.323* (1.77)
Independent	0.14 (0.04)	1.14 (0.36)
Board	3.346*** (3.51)	3.322*** (3.51)
Dual	-0.877** (-2.27)	-0.831** (-2.16)
balance	1.841*** (5.86)	1.843*** (5.86)
share1	8.121*** (4.58)	8.287*** (4.68)
Industry	控制	控制
Year	控制	控制
Constant	-61.358*** (-13.69)	-65.198*** (-14.52)
Observations	3463	3463
R-squared	0.31	0.32
adj_R2	0.31	0.31
F	40.98	40.98

注: ***, **, *分别表示 1%、5%、10%的显著性水平, 括号内数值为稳健处理后的 t 值, 下文相同。

从控制变量来看, 公司规模 Size 在 1%水平上显著正相关, 说明公司规模越大, 拥有更多资源的大型公司更有可能投资于企业社会责任; 资产负债率(Lev)与 CSR 在 1%水平上是负相关, 说明高杠杆的企业由于自身财务风险过大更无法关注企业社会责任, 这些发现与现存文献基本一致, 总体而言, 我们的回归结果表明, 客户集中度与供应商的企业社会责任绩效之间存在显著的负相关关系, 具有合理治理结构和充足闲置资源的企业可能具有更好的企业社会责任绩效。

在对假设 2 的验证中，我们根据其所属的产权类别，把整个样本划分为两组，一组是国营的，另一组是私营的，然后依据先前的模型实施了组间回归。从表 5 的第一列和第三列我们可以观察到，国有企业的前五大客户销售比 C_top5 和客户赫芬达尔指数 C_hhi 与企业社会责任披露质量 CSR 的关联并不明显，然而，第二列和第四列的非国有企业的客户集中度指标的相关系数却呈现出明显的负面趋势。这些结果进一步支持了假设 2，即客户集中与企业社会责任之间的负相关对于非国有企业更为显著。

Table 5. Nature of ownership, customer concentration and CSR performance

表 5. 产权性质、客户集中度与企业社会责任绩效

变量	(1)	(2)	(3)	(4)
	国企	非国企	国企	非国企
C_top5	-0.970 (-0.42)	-4.737** (-2.45)		
C_hhi			-7.842 (-1.33)	-9.772*** (-2.76)
控制变量	控制	控制	控制	控制
Industry	控制	控制	控制	控制
Year	控制	控制	控制	控制
Constant	-37.385*** (-5.01)	-63.432*** (-9.57)	-37.941*** (-5.20)	-66.837*** (-10.33)
Observations	1,596	1,867	1,596	1,867
R-squared	0.271	0.370	0.271	0.369
adj_R ²	0.253	0.358	0.254	0.357
F	18.51	33.77	18.96	34.95

注：***、**、*分别表示 1%、5%、10%的显著性水平，括号内数值为稳健处理后的 t 值，下文相同。

5.4. 稳健性检验

为保证结果的稳健性，本文使用财经媒体和讯评价的公司社会责任报告总分替代润灵环球提供的社会责任评分作为被解释变量(CSR)来重新进行回归分析。表 6 报告了回归结果，在 1%的水平上， C_top5 和 C_hhi 两个客户集中度的指标仍然与新的 CSR 显著负相关，与原结论一致。并且每个控制变量的符号与原结果也一致，表明其结果的稳健性。

Table 6. Robustness analysis

表 6. 稳健性分析

变量	(1)	(2)
C_top5	-2.253*** (-4.55)	
C_hhi		-4.459*** (-3.91)
控制变量	控制	控制
Industry	控制	控制
Year	控制	控制

续表

Constant	-87.584*** (-26.05)	-89.246*** (-26.82)
Observations	17,379	17,379
R-squared	0.355	0.355
adj_R ²	0.354	0.354
F	181.3	181.3

注：***、**、*分别表示 1%、5%、10%的显著性水平，括号内数值为稳健处理后的 t 值，下文相同。

6. 结论与启示

本文以 2010~2021 年沪深 A 股上市公司为研究对象，从客户集中度方面实证检验其对企业社会责任绩效的影响。结果表明，企业社会责任绩效与客户集中度呈现负相关关系。客户集中度越高，主要客户的议价能力越强，供应商企业在与其大客户的买卖交易中会越处于被动地位，进一步导致供应商企业经营风险变大，管理层为了规避风险而不会积极从事企业社会责任活动，导致供应商的企业社会责任表现下降。本文研究进一步丰富了有关企业社会责任前因的研究，从买方 - 供应商关系的角度讨论企业社会责任的决定因素。为未来的企业社会责任研究提供了新的视角。除此之外本文研究也有助于进一步探讨客户集中度的后续影响。另外本研究也存在不足之处，客户集中度只是买方 - 供应商关系的一个特征。事实上，买方 - 供应商关系包括许多维度，未来可以调查不同维度对供应商企业的社会责任绩效的影响，加深对企业社会责任战略的理解。

结合本文研究，提出以下相关建议：1) 企业管理层应该关心企业的客户群的集中程度。在加强与主要客户的合作以及建立牢固合作关系的同时也要密切关注大客户带来的潜在威胁。在国内市场，大客户更容易利用自己的议价权使供应商企业在很多方面做出让步，从而对供应商企业的财务业绩和公司风险等造成负面影响。因此管理层应积极拓宽广泛、多渠道客户资源，稳定企业的客户集中度。2) 在疫情时代背景下，主要客户与供营商合作时应谨慎使用议价能力，减少机会主义行为，尽力与供应商企业建立互惠共赢的合作关系，伤害供应商可能最终会导致两败俱伤的结果。3) 企业应减少追求当前利益的短视行为，高度重视履行社会责任，通过承担社会责任得到各利益相关者的支持，从而提高社会责任带来的经济效益。

参考文献

[1] Wang, H., Tong, L., Takeuchi, R., et al. (2016) Corporate Social Responsibility: An Overview and New Research Directions: Thematic Issue on Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Journal*, **59**, 534-544. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.5001>

[2] 戴亦一, 潘越, 冯舒. 中国企业的慈善捐赠是一种“政治献金”吗?——来自市委书记更替的证据[J]. *经济研究*, 2014, 49(2): 74-86.

[3] 李增福, 汤旭东, 连玉君. 中国民营企业社会责任背离之谜[J]. *管理世界*, 2016(9): 136-148, 160.

[4] 康祖铭, 王琛. 企业慈善捐赠对公司资本结构的影响研究[J]. *中国物价*, 2018(12): 42-45.

[5] Wijethilake, C. (2017) Proactive Sustainability Strategy and Corporate Sustainability Performance: The Mediating Effect of Sustainability Control Systems. *Journal of Environmental Management*, **196**, 569-582. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2017.03.057>

[6] Helfaya, A. and Moussa, T. (2017) Do Board's Corporate Social Responsibility Strategy and Orientation Influence Environmental Sustainability Disclosure? UK Evidence: Do Board CSR Strategy and Orientation Influence ESD? UK Evidence. *Business Strategy and the Environment*, **26**, 1061-1077. <https://doi.org/10.1002/bse.1960>

[7] Ruggiero, P. and Cupertino, S. (2018) CSR Strategic Approach, Financial Resources and Corporate Social Perfor-

- mance: The Mediating Effect of Innovation. *Sustainability*, **10**, Article 3611. <https://doi.org/10.3390/su10103611>
- [8] Orazalin, N. and Baydauletov, M. (2020) Corporate Social Responsibility Strategy and Corporate Environmental and Social Performance: The Moderating Role of Board Gender Diversity. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, **27**, 1664-1676. <https://doi.org/10.1002/csr.1915>
- [9] Campbell, J.L. (2007) Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, **32**, 946-967. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.25275684>
- [10] 李百兴, 王博, 卿小权. 企业社会责任履行、媒体监督与财务绩效研究——基于 A 股重污染行业的经验数据[J]. 会计研究, 2018(7): 64-71.
- [11] Jo, H. and Harjoto, M.A. (2011) Corporate Governance and Firm Value: The Impact of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, **103**, 351-383. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0869-y>
- [12] Jo, H. and Harjoto, M.A. (2012) The Causal Effect of Corporate Governance on Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, **106**, 53-72. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1052-1>
- [13] Shaukat, A., Qiu, Y. and Trojanowski, G. (2016) Board Attributes, Corporate Social Responsibility Strategy, and Corporate Environmental and Social Performance. *Journal of Business Ethics*, **135**, 569-585. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2460-9>
- [14] Zhu, M., Yeung, A.C.L. and Zhou, H. (2021) Diversify or Concentrate: The Impact of Customer Concentration on Corporate Social Responsibility. *International Journal of Production Economics*, **240**, Article 108214. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108214>
- [15] Crawford, S., Huang, Y., Li, N., et al. (2020) Customer Concentration and Public Disclosure: Evidence from Management Earnings and Sales Forecasts. *Contemporary Accounting Research*, **37**, 131-159. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12526>
- [16] Wang, L. and Juslin, H. (2009) The Impact of Chinese Culture on Corporate Social Responsibility: The Harmony Approach. *Journal of Business Ethics*, **88**, 433-451. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0306-7>
- [17] Moon, J. and Shen, X. (2010) CSR in China Research: Salience, Focus and Nature. *Journal of Business Ethics*, **94**, 613-629. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0341-4>
- [18] Noronha, C., Tou, S., Cynthia, M.I., et al. (2013) Corporate Social Responsibility Reporting in China: An Overview and Comparison with Major Trends: Corporate Social Responsibility Reporting in China. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, **20**, 29-42. <https://doi.org/10.1002/csr.1276>
- [19] Dhaliwal, D., Judd, J.S., Serfling, M., et al. (2016) Customer Concentration Risk and the Cost of Equity Capital. *Journal of Accounting and Economics*, **61**, 23-48. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2015.03.005>
- [20] Chen, Y.C., Hung, M. and Wang, Y. (2018) The Effect of Mandatory CSR Disclosure on Firm Profitability and Social Externalities: Evidence from China. *Journal of Accounting and Economics*, **65**, 169-190. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2017.11.009>
- [21] 赵秀云, 单文涛, 刘李福. 市场化进程、客户关系与企业社会责任披露质量——基于客户集中度的分析[J]. 云南财经大学学报, 2018, 34(3): 91-100.