

赵辉 著

社会扶贫项目实施

——企业社会责任与慈善创新视角的案例研究

The Implementation of Poverty Alleviation Projects by Social Forces
—— Case Studies from Perspectives
of Corporate Social Responsibility and Charitable Innovation

中国财经出版传媒集团



经济科学出版社
Economic Science Press

赵辉 著

社会扶贫项目实施

——企业社会责任与慈善创新视角的案例分析

The Implementation of Poverty Alleviation Projects by Social Forces
—— Case Studies from Perspectives
of Corporate Social Responsibility and Charitable Innovation

中国财经出版传媒集团



经济科学出版社
Economic Science Press

图书在版编目 (CIP) 数据

社会扶贫项目实施: 企业社会责任与慈善创新视角
的案例研究/赵辉著. —北京: 经济科学出版社,
2017. 11

ISBN 978-7-5141-8787-8

I. ①社… II. ①赵… III. ①企业责任-社会责任-
扶贫-案例-中国 ②企业责任-社会责任-慈善事业-案
例-中国 IV. ①F279.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 299327 号

责任编辑: 杜 鹏 刘 悦
责任校对: 靳玉环
责任印制: 邱 天

社会扶贫项目实施

——企业社会责任与慈善创新视角的案例研究

赵 辉 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 010-88191217 发行部电话: 010-88191522

网址: www.esp.com.cn

电子邮箱: esp_bj@163.com

天猫网店: 经济科学出版社旗舰店

网址: <http://jjkxbs.tmall.com>

固安华明印业有限公司印制

710 × 1000 16 开 9.5 印张 200000 字

2017 年 11 月第 1 版 2017 年 11 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5141-8787-8 定价: 45.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换。电话: 010-88191502)

(版权所有 翻印必究 举报电话: 010-88191586)

电子邮箱: dbts@esp.com.cn



浙 南

- 教育部人文社会科学研究规划基金项目 (15YJA630104):
“基于中国社会扶贫情境下的 CSR 项目实施研究：伙伴关系、社会嵌入与绩效”
- 浙江省自然科学基金一般项目 (LY15G030033)
- 浙江省哲学社会科学重点研究基地——浙江省农民发展研究中心课题 (14JDNF01YB)
- 浙江农林大学科研发展基金人才启动项目 (2015FR014)

本基地围绕研究的主题，对 CSR 扶贫项目和某项基金资助扶贫项目的实施过程进行深入研究，试图探索有实践意义、理论意义、政策方面的理论，并构建有关贫困现象出现扶贫项目实施的理论框架。本名单分为两个部分，第一部分主要针对企业以 CSR 项目参与扶贫进行多案例研究，试图提出理论框架，而后通过不同案例进行验证。第二部分则是围绕某项基金资助的扶贫项目进行多案例研究，既有理论假设，采用了扎根理论的方法构建理论框架，而后提出理论框架的构建和验证过程等理论框架。

第一编，CSR 扶贫项目实施案例研究。以企业参与、个人参与等多种形式，选择企业参与扶贫的四十个 CSR 扶贫项目进行深入研究，探讨不同案例项目“如何做”的问题。基于项目内容，把四十个项目案例分为八类，并分别进行案例分析。第二编，基金资助扶贫项目案例研究。选择基金资助扶贫项目二十个案例，

前 言

国务院《关于进一步动员社会各方面力量参与扶贫开发的意见》(2014)指出,“创新社会参与机制,鼓励引导各类企业、社会组织和个人以多种形式参与扶贫开发”,意在鼓励企业、NGO等社会力量积极参与农村扶贫事业。事实上,一些优秀企业已经开始以企业社会责任(corporate social responsibility, CSR)项目开展农村扶贫工作,如“输血”型的奥康“爱心接力”计划、万向“四个一”工程”;还有企业开展“造血”型项目帮助农村产业开发,以增加农民收入和就业,并提高当地农特产品的市场优势;也有企业应用自己的网络技术优势,以网络平台开展扶贫等。另外,一些非营利组织也开始实施一些“造血”型扶贫项目,例如,杭州市慈善总会推动实施的淳安县无核柿生产基地慈善扶贫项目,余杭区慈善总会开展的农户慈善扶贫项目等,都具有较强的创新性。但是,对此类创新型扶贫项目的实施行为与效果进行系统分析还相当缺乏,现有文献缺少在社会扶贫项目“如何做”方面的理论构建与拓展,不能为其他企业和非营利组织参与扶贫提供指导。

本书采用案例研究的方法,对CSR扶贫项目和基层慈善组织扶贫项目的实施过程进行深入研究,试图拓展有关嵌入性、伙伴关系、CSR方面的理论,并构建有关基层慈善组织扶贫项目实施的理论框架。本书分为两个部分,第一编主要对企业以CSR项目参与扶贫进行多案例研究,先构建出理论框架,然后通过案例数据进行验证。第二编对县镇级基层慈善组织的创新型扶贫项目进行双案例研究,没有理论预设,采用了扎根理论的方法构建相关理论,然后提出基层慈善组织实施扶贫项目的过程和关键因素模型。

第一编,CSR扶贫项目实施案例研究。以企业推动、深入参与并多方合作为前提,选择企业亲力亲为实施的四个CSR扶贫项目作为研究对象,探讨CSR扶贫项目“如何做”的问题。基于项目内容,把四个项目案例分成产业开发与慈善捐赠两种类型,并运用多案例研究方法探讨了CSR扶贫项目实施中的伙伴关

系、结构嵌入及其与项目绩效的关系。研究发现，项目的类型影响到伙伴关系的构建与管理，进而影响到企业所嵌入项目网络的结构特征；项目的网络结构对项目绩效具有明显的影响关系。本研究对 CSR 理论、社会合作伙伴关系理论以及社会嵌入理论做了有益的扩展与补充，同时对企业如何实施 CSR 扶贫也具有借鉴意义。

第二编，基层慈善组织创新扶贫项目实施案例研究。选择杭州市两个区镇级慈善组织实施的助贫和脱贫项目作为案例，运用扎根理论，归纳两个项目“从创意产生到实现效果的过程”，并通过对比分析探讨两类扶贫项目实施的关键因素及差异。研究发现：（1）基层慈善组织的扶贫项目实施就是识别贫困户特定需求、精准选择帮扶对象，以获取合法性、整合外部资源推动项目执行从而实现预期效果的过程，大致经历了驱动因素、创意产生、项目规划、项目执行和项目结果等阶段；（2）慈善助贫项目和脱贫项目的实施在社会功能导向、需要投入的资源和能力种类、体现的精准扶贫政策要求、适用的监督方式和需要重视的关键程序方面差异明显，慈善脱贫项目对贫困户产生的影响更大、溢出效应更强。本研究提出了基层慈善组织实施扶贫项目的过程和关键因素模型，并基于对助贫项目和脱贫项目的比较提出了慈善扶贫项目类型对项目实施的影响模型，也指出了对于地方政府如何推动以及基层慈善组织如何实施脱贫项目和精准扶贫的实践启示。

作者

2017年11月

目 录

第一编 CSR 扶贫项目实施案例研究

第 1 章 引言	3
1.1 选题背景	3
1.2 研究问题及研究意义	4
1.3 相关概念界定	6
1.4 研究内容与研究方法	7
1.5 研究创新点	7
1.6 本研究的结构安排	9
第 2 章 文献回顾与评述	10
2.1 企业社会责任理论	10
2.2 社会合作伙伴关系理论	18
2.3 社会嵌入理论	25
2.4 公益项目绩效	26
2.5 研究现状综合评述	28
第 3 章 研究设计	30
3.1 理论构思与研究思路	30
3.2 案例选择	31
3.3 数据收集	33
3.4 变量界定与数据分析	34
第 4 章 对 CSR 扶贫项目的类型划分	36
4.1 CSR 项目的性质	36

4.2	CSR 项目的类型	38
4.3	两类 CSR 项目的属性比较	41
第 5 章	CSR 项目实施中的伙伴关系	43
5.1	合作伙伴关系设计	43
5.2	合作伙伴关系管理	49
5.3	其他项目参与方	59
5.4	本章小结	63
第 6 章	CSR 项目实施中的结构嵌入	65
6.1	CSR 项目实施中的网络密度	65
6.2	企业在 CSR 项目实施网络中的地位	67
6.3	CSR 项目实施中的结构洞指数	69
6.4	本章小结	70
第 7 章	伙伴关系、结构嵌入对 CSR 项目绩效的影响	72
7.1	CSR 项目绩效	72
7.2	伙伴关系与 CSR 项目绩效	77
7.3	结构嵌入与 CSR 项目绩效	78
7.4	伙伴关系、结构嵌入与 CSR 项目绩效	79
7.5	本章小结	79
第 8 章	结论与讨论	81
8.1	研究结论	81
8.2	理论贡献	83
8.3	实践意义	84
8.4	研究局限及展望	85
 第二编 创新扶贫项目实施案例研究 		
第 9 章	引言	89
9.1	选题背景	89
9.2	研究问题	90

第 10 章	文献回顾与研究框架	92
10.1	有关扶贫项目运作的文献回顾	92
10.2	研究框架	95
第 11 章	研究方法	96
11.1	案例选择	96
11.2	资料收集	97
11.3	资料分析	97
第 12 章	数据分析结果：两个慈善扶贫项目的实施过程	98
12.1	“农村特困户危房改造”项目：精准识别帮扶对象	98
12.2	慈善生产扶贫项目：从精准识别到精准成效	100
第 13 章	对两个慈善扶贫项目实施的比较	103
13.1	共同特征	103
13.2	项目实施差异	106
第 14 章	结论与讨论	110
14.1	研究结论	110
14.2	理论贡献	111
14.3	实践启示	112
14.4	研究局限及展望	113
附录	各 CSR 项目案例综合信息	114
参考文献	132
后 记	143

第1章 引 言

1.1 选题背景

现有的关于企业社会责任 (Corporate Social Responsibility, CSR) 的研究主要集中于探讨“企业为什么要承担社会责任?” (Carroll, 1999; 高勇明, 2004) 和“企业承担什么社会责任?” (Wood, 1991; 李海莹, 2007) 两个方向的问题上。

第一编 CSR 扶贫项目实施案例研究

2011; Tang, Ngai & Chiu, 2012)。企业社会责任与全球竞争力的关系 (石军伟, 谢文超, 刘永峰, 2006; 张健, 李强, 李彦峰, 2010; McWilliams & Siegel, 2011)。而报告及公众对履行社会责任的企业的不同好感度 (余文祥, 2006; 梅根成, 张洪武, 2007; 董华, 2012; Hoekung, School of Economics, 2013)。企业社会责任与社会责任不同概念的界定 (2005; 郭震雷, 2010) 以及企业实际上在履行什么社会责任 (鞠方峰等, 2005; 李耀源和孙铁城, 2010; Klerks, Wouda & Eijer, 2012; Goodland & Zhang, 2015)。而“企业社会责任国际规范”的研究则及很少 (Lindgreen, 2007)。因此, 本编是 CSR 项目的研究。

从另一角度来看, 企业社会责任领域的兴起, 也是由于环境问题、气候变化、贫困问题、地区发展不平衡、金融危机等等不断产生的社会问题的日益与突出而产生。从以上这些 CSR 研究领域中可以看出, 对 CSR 的研究主要只“企业承担什么社会责任”或“企业为什么要”的类似进行探讨, 忽略了“企业社会责任行为对社会的积极解决的作用”维度的探讨。即企业社会责任行为的社会责任如何, 在研究方面可展开并探讨方面的研究 (Lynn, 2005; 李彦峰, 2010)。

基于上述理论背景, 本编研究探讨了“企业社会责任实施案例”的“企业社会

第1章 引言

1.1 选题背景

现有的关于企业社会责任 (corporate social responsibility, CSR) 的研究主要集中于探讨“企业为什么要承担社会责任” (Carroll, 1999; 赵曙明, 2009) 和“应该承担什么社会责任” (Wood, 1991; 李维安, 2007) 两个方面的问题上, 涉及下列主题: 企业通过履行社会责任行为对企业有何好处, 企业社会责任与企业财务绩效的关系 (Cochran & Wood, 1984; Clarkson, 1995; Pava & Krausz, 1996; 李正, 2006; 晁罡等, 2008; 陈可和李善同, 2010; Perrini F. et al., 2011; Tang, Hull & Rothenberg, 2012)、企业社会责任与企业竞争优势的关系 (石军伟、胡立君、付海艳, 2009; 张旭、宋超、孙亚玲, 2010; McWilliams & Siegel, 2011)、消费者及公众对履行社会责任的企业产生了何种好感等 (金立印, 2006; 周祖城和张漪杰, 2007; 董伊人, 2010; Homburg, Stierl & Borne-mann, 2013); 企业应该履行什么社会责任 (周燕和林龙, 2005; 彭建国, 2010) 以及企业实际上在履行什么社会责任 (鞠芳辉等, 2005; 章辉美和张桂蓉, 2010; Klerkx, Villalobos & Engler, 2012; Graafland & Zhang, 2014) 等。对“企业社会责任如何实施”的研究涉及很少 (Lindgreen, et al., 2009), 尤其是 CSR 项目的实施。

从另一角度看, 企业社会责任运动的兴起, 本是由于环境破坏、气候恶化、贫困问题、地区发展不平衡、劳动者权益得不到保护等社会问题的凸显与恶化而产生, 但从上述 CSR 研究现状可以发现, 对 CSR 的研究主要从“企业承担社会责任怎样对企业更有利”的视角进行探讨, 忽视了“企业社会责任行为对社会问题解决的作用”视角的研究, 即企业社会责任行为的社会效果如何。很多研究者呼吁要开展这方面的研究 (Doane, 2005; 李维安, 2007)。

基于上述理论背景, 本研究拟在“企业社会责任如何实施”和“企业社会

责任行为的社会效果”领域进行探索，以对企业社会责任理论有所拓展。具体来说，本研究将探讨企业实施 CSR 扶贫项目的行为特征及其社会效果。

1.2 研究问题及研究意义

1.2.1 研究问题

随着企业社会责任理念在我国的传播，越来越多的优秀企业开始深入开展 CSR 活动，亲力亲为地实施一些创新度高、可持续性强、参与广泛的 CSR 项目，如“老牛生命学堂”项目、“腾讯微爱”项目、亨通“鹤轩安耆”工程、奥康“爱心接力”计划、华信“萤光支教”项目、万向“四个一万工程”、四川宏达集团西藏阿坝幸福暖冬万里行^①等。但对此类项目的实施行为与效果进行系统分析还比较少见，“实践者特别缺少对各种 CSR 实施问题的指导，包括结构、管理、建立与维护、再定位、沟通和绩效评估”（Lindgreen et al., 2009）。而综观国内外对企业社会责任的研究和相关理论，主要集中在“CSR 驱动因素→CSR 战略→CSR 后果”（Bhattacharya et al., 2004；费显政等，2010）这一框架内，对 CSR 实施的相关内容关注较少。

企业开展 CSR 活动有六种模式：公益事业宣传、公益事业关联营销、企业的社会营销、企业的慈善活动、社会志愿者活动和对社会负责的商业实践（科特勒和李，2006）。还有一些学者把企业公益创投和创建社会型企业也列为 CSR 活动的模式（张虎，2010）。笔者的调查发现，企业实施的 CSR 项目不断有新的形式出现，例如，企业帮助农村产业开发（与企业主营业务无关），以增加农民收入和就业并提高当地农特产品的市场优势；企业通过网络技术开展慈善捐赠项目，打造公开、透明的网络慈善平台等。因此，本研究中主要关注这些企业深入参与、涉及多方合作并具有一定创新性的企业扶贫项目，探讨影响它们顺利实施的关键因素。

本研究中对一系列企业社会责任项目的调查发现，为促进此类项目的成功实施，企业除了设立一定的部门或者委派专门的人员负责，还要与企业以外的其他部门、组织或个人合作，以保障项目的顺利实施和目标实现。目前，社会合

^① “老牛生命学堂”项目、“腾讯微爱”项目、亨通“鹤轩安耆”工程、奥康“爱心接力”计划、华信“萤光支教”项目、四川宏达集团西藏阿坝幸福暖冬万里行项目被公益时报社评为 2012 优秀案例，万向“四个一万工程”项目获得中华慈善奖。

作伙伴关系理论被用于解释社会责任项目中企业与 NGO 的合作关系,相关研究集中于讨论伙伴关系的建立、实施与结果,或探讨合作伙伴的选择、评估等(Jamali & Keshishian, 2009; Walters & Anagnostopoulos, 2012)。同时,企业实施社会责任项目时,各项活动都嵌入到项目实施的政治、社会、经济情境中去。例如,政府不仅对经济活动产生影响,也对社会活动产生较大影响,扶贫项目所在地的村、镇、县,乃至市级政府都会影响到项目的实施。因此,企业经济活动的社会嵌入理论,为研究企业社会责任项目的实施提供一个良好视角。更进一步地,也提供一个机会将伙伴关系理论与社会嵌入视角相结合,探讨企业社会责任项目的实施。

这两个理论视角的结合可以帮助我们更好地回答如下的问题:企业在实施 CSR 扶贫项目过程中,是怎样构建、管理社会合作伙伴关系的,该合作网络呈现出什么样的结构特征,各项目的绩效如何,伙伴关系、网络结构与项目绩效之间的关系如何。

1.2.2 研究意义

本研究在深入分析社会合作伙伴关系、社会网络结构嵌入和公益项目评估等相关文献的基础上,梳理了伙伴关系的演进阶段与关键因素,界定了适合本研究的结构嵌入概念与分析指标,并采用 NGO 公益项目的绩效评估指标,以经济相对发达、CSR 推动较好的浙江企业实施的 4 个 CSR 扶贫项目为研究案例,对项目实施中的伙伴关系、结构嵌入和项目绩效进行了系统的分析和讨论,最后提出了相关的假设命题和理论分析框架,具有理论和实践双重意义。

(1) 理论意义。本研究的理论意义体现在对现有理论的拓展和补充方面:第一,现有文献仅仅涉及 CSR 实施中的企业——NGO 伙伴关系特征,没有涵盖伙伴关系对 CSR 项目绩效的影响,本研究不仅探讨伙伴关系特征对 CSR 项目绩效的影响,还研究了伙伴关系对项目网络结构的影响以及通过网络结构对项目绩效的影响,是对“CSR 项目实施”研究的有益扩展和补充,也弥补了“企业实施社会责任的过程”方面的研究不足;第二,现有文献对网络结构特征与绩效的关系存在争议,本研究探讨了 CSR 实施中的项目网络结构特征及其与绩效的关系,分析了不同的 CSR 项目类型所需要的网络结构,以及对项目绩效的影响,是对社会网络理论在 CSR 实施行为领域的有益扩展。

(2) 实践意义。企业在 CSR 实施方面还比较缺乏指导理论,尤其是 CSR 实施中的伙伴关系、项目网络管理和绩效评价,本研究对于企业如何选择合作伙

伴、如何管理合作关系、如何管理项目网络以实现预期的 CSR 项目结果具有一定的指导意义。可以帮助企业选择合适的 CSR 项目类型,构建恰当的伙伴关系,嵌入必要的社会网络,获得需要的项目资源,以推动项目顺利实施,达到预定的社会效果,实现从微观层面局部解决贫困等社会问题。

1.3 相关概念界定

为了行文方便,在这里先对本研究中涉及的相关概念进行界定。

(1) 企业社会责任项目。是指由企业及其利益相关者(企业、政府、NGO、受益者等)自愿参与的、旨在从微观层面解决某些具体社会问题的活动组织方式。它不同于一个组织内部的行政项目或者经过市场竞争形成的项目,而且其结果有公共产品的特性(Moon, 2002)。CSR 项目可能有如下的特点:第一,在局部领域或范围内以某个社会问题的解决为直接目的。第二,解决社会问题的方案(服务、项目)具有公共产品的部分特征。公共产品提供过程的一些特点可能表现出来。同时也会有市场产品的部分特征,因为受益者是自愿选择参加并要承诺做出某种投入的。第三,CSR 项目通常涉及不同的参与者,他们基于解决某个社会问题的共同理想自愿到一起合作。例如,高级 CSR 项目中,企业本着直接为他人、间接为自己的目的,提供资金、人力和管理经验;政府本着促进本地区社会进步的目的提供政策、物资、人力的支持;NGO 本着组织目标的实现提供资金、项目管理经验、人力等;项目承载组织和受益群体本着在相关社会问题解决中受益的目的,投入时间、物资与资金等。当然这些参与者对目标社会问题、受益对象及区域或领域范围,以及经费预算、时间表和结果的理解上是有差异的。

(2) CSR 扶贫项目。企业通过实施 CSR 项目来帮助贫困家庭渡过难关或者增加收入、提升能力甚至实现脱贫,主要体现为项目的助贫、脱贫效果,所以本研究称为 CSR 扶贫项目。

(3) 伙伴关系。企业实施 CSR 项目,需要有多方的自愿参与,建立一种合作伙伴关系(Partnerships)。借鉴 Waddock (1988) 的定义,社会合作伙伴关系(Social Partnerships)是一种企业与其他领域的组织共同开展工作的承诺,所有的合作伙伴都要投入时间、精力等资源,合作解决影响所有参与方的社会问题,这些问题的解决会使所有参与方受益。

(4) 结构嵌入。结构嵌入是社会嵌入理论(Granovetter, 1985)的一个重要维度,它主要涉及网络行动者间的多维总体性结构问题,不仅包括网络的整体功

能和结构，也关注行动者在网络中的结构位置。对结构嵌入的具体研究重点是网络密度、企业在网络中的位置对企业的行为和绩效的影响。

1.4 研究内容与研究方法

1.4.1 研究内容

基于本研究的主要问题——企业在实施 CSR 项目过程中，是怎样构建、管理社会合作伙伴关系的，该合作网络呈现出什么样的结构特征，各项目的绩效如何，伙伴关系、网络结构与项目绩效之间的关系如何，本研究的主要内容包括以下四个方面。

(1) 企业 CSR 项目的类型分析。具体包括 CSR 项目的动机、内容、性质、推动方、组织方式等属性，为后续比较不同类型 CSR 项目在伙伴关系、结构嵌入及绩效方面的差异奠定基础。

(2) CSR 项目实施中的伙伴关系。具体包括伙伴关系的设计、伙伴关系的管理、项目参与方之间的联结关系，以及不同类型项目之间的差异。

(3) CSR 项目实施中的结构嵌入。具体包括每个项目的网络密度、企业网络位置、网络中心性、结构洞指数等特征，以及不同类型项目之间的差异。

(4) CSR 项目实施绩效及其影响因素。具体包括 CSR 项目绩效评价指标的选择与测量，项目实施中的伙伴关系、结构嵌入与项目绩效之间可能存在的 relationships。

1.4.2 研究方法

本研究采用多案例研究方法。案例研究方法适用于回答“为什么”和“怎么样”的问题 (Yin, 1994)。本研究研究的目的是探讨伙伴关系和结构嵌入性影响企业实施 CSR 项目活动的机制和规律，正是一个“怎么样”的问题。另外，有关企业实施 CSR 项目活动的研究还是一个“黑箱”领域，现有研究尚不充分，因此，案例研究方法适合于本研究研究的探索性分析 (Eisenhardt, 1989)。

1.5 研究创新点

本研究运用社会合作伙伴关系理论和社会网络嵌入理论，对企业社会责任理

论作了一定的补充和扩展，其创新之处主要表现在以下四个方面。

第一，本研究将企业社会责任实施纳入研究对象，探讨了 CSR 项目实施的特征，把 CSR 项目划分为项目开发型 CSR 项目和慈善捐赠型 CSR 项目，并对两种项目的实施进行了比较分析，弥补了现有 CSR 研究框架中从 CSR 战略到 CSR 结果（Bhattacharya et al.，2004；费显政等，2010）之间的研究不足。

第二，本研究把社会网络嵌入（Granovetter，1985）研究的视角引入企业社会责任实施过程的研究。引入社会嵌入性的分析框架，从结构嵌入维度深入分析社会嵌入性对企业实施 CSR 项目的具体影响，是研究视角的创新。

第三，本研究在 CSR 实施领域对结构嵌入理论进行了一定的补充或拓展。在结构嵌入理论中，关于网络结构对于企业行为的意义方面，存在着不同的观点。例如，Burt（1992）的结构洞理论认为，松散的网络有利于嵌入其中的企业获得非冗余信息，且处于结构洞的行为主体能获得基于位置的竞争优势；但 Coleman（1984）的社会资本理论认为，紧密网络能促进成员间的信任与合作，从而利于企业社会资本的形成。本研究认为，在 CSR 项目实施领域这两种观点并不互相矛盾，不同的网络结构对于特定类型的 CSR 项目实施都是有价值的，如产业开发型 CSR 项目，牵涉与产业相关的多个方面的参与者，需要企业建立规模较大、相对松散的网络结构，以获取异质性资源；而对于慈善捐赠型 CSR 项目，除受助人外，涉及的参与方较少，需要企业建立规模小、相对紧密的网络结构，有助于提高项目的实施效率。但是，不管何种类型的网络结构，只有企业在网络中处于主导地位，对项目实施具有足够的影响力和控制力，才能保证项目的顺利实施和良好绩效。

第四，本研究对 CSR 实施中的伙伴关系理论进行了拓展。探讨了中国情境下 CSR 项目实施中的伙伴关系特征，并分析了伙伴关系中目标一致性（Seitanidi & Crane，2009）、决策权、信任（Walters & Anagnostopoulos，2012）等因素对项目绩效的影响；还把伙伴关系（Waddock，1988；Selsky & Parker，2005）理论与结构嵌入（Granovetter，1985）相结合，探讨了合作伙伴特征（Jamali & Keshishian，2009）、合作伙伴规模等因素对结构嵌入性特征的影响，进而影响到 CSR 项目的绩效，指出了项目网络中的企业地位（Wasserman & Faust，1994）、结构洞（Burt，1992）、网络密度（Hansen et al.，2001）等因素在伙伴关系与项目绩效之间的中介作用。