

**ЦЗИНЬ ЯО ФУ, ЙИ ФАНЬ ЛЮ, ЛАНЬ СЯО ЧЖАН
КАК КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА И КОРПОРАТИВНАЯ
СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ВЛИЯЮТ НА ПРОЦЕСС
УЛУЧШЕНИЯ ФИНАНСОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ КОМПАНИИ?**

УДК 005.32:658.1, ГРНТИ 06.81.12

Как корпоративная культура и корпоративная социальная ответственность влияют на процесс улучшения финансовых показателей компании?

How Do Corporate Culture and Corporate Social Responsibility Act on the Process of Improving Corporate Financial Performance?

**Цзинь Яо Фу¹, Йи Фань Лю¹,
Лань Сяо Чжан²**

**Jing Yao Fu¹, Yi Fan Liu¹
Lan Xia Zhang²**

¹ Ляонинский Нефтехимический Университет, Фушунь, Китай

¹Liaoning Petrochemical University, Fushun, China

²Северо-Восточный Университет, Шэньян, Китай

²Northeastern University, Shenyang, China

Предыдущие исследования подтверждают связь между корпоративной культурой и финансовыми показателями компании (CFP), а также связь между корпоративной социальной ответственностью (CSR) и CFP. Однако мало исследований изучало взаимосвязь между корпоративной культурой, CSR и CFP, чтобы лучше понять, как корпоративная культура и CSR влияют на процесс улучшения CFP. На основе эмпирических данных из выборки 100 крупнейших китайских компаний с акциями А-типа по рыночной стоимости за 2015 год (за исключением 28 финансовых компаний) мы изучили взаимосвязь между корпоративной культурой, CSR и CFP, чтобы проверить их роли в этой взаимосвязи. Результаты регрессионного анализа показывают, что как корпоративная культура, так и CSR оказывают значительное положительное влияние на процесс улучшения CFP, а два противоположные модели показали, что корпоративная культура и CSR

Prior research supports a link between corporate culture and corporate financial performance (CFP), and a link between corporate social responsibility (CSR) and CFP. But little research has examined the relationship between and among corporate culture, CSR and CFP so as to better understand how corporate culture and CSR act in the process of improving CFP. Empirical results from a sample of 2015 top 100 Chinese A-share Listed Companies in Market Value Management (excluding 28 financial companies), we studied the relationship between and among corporate culture, CSR and CFP to test their roles in this relationship. Results from the regression analysis indicate that both corporate culture and CSR have significant positive effects on the process of improving CFP, and the two opposite models suggest that corporate culture and CSR are

взаимосвязаны в отношении CFP. Это исследование обогащает существующие исследования и предлагает важные импликации для корпоративной культуры и CSR в Китае.

reciprocally related towards CFP. This study enriches extant research and offers significant implications for corporate culture and CSR in China.

Ключевые слова: корпоративная культура; корпоративная социальная ответственность; финансовые показатели компании; культурный детерминизм

Keywords: Corporate culture; Corporate social responsibility; Corporate financial performance; Cultural determinism

Введение

Нет сомнений в том, что корпоративная производительность, особенно финансовые показатели компании (CFP), является одной из самых базовых целей развития предприятия. После глобального финансового кризиса 2008 года почти все предприятия пытаются найти эффективный способ улучшения своих CFP. Однако, судя по текущей ситуации, для большинства предприятий эффекты улучшения CFP неудовлетворительны. В то же время, после более чем двух десятилетий быстрого экономического роста, Китай сталкивается с негативными последствиями развития. Проблемы, вызванные краткосрочными действиями предприятий, такие как загрязнение окружающей среды, обман потребителей, проблемы с безопасностью пищевых продуктов и т.д., серьезно препятствуют устойчивому развитию китайской экономики и предприятий. В этой ситуации все сектора общества начали осознавать, что предприятия должны взять на себя соответствующую корпоративную социальную ответственность (CSR). При условии выполнения CSR и улучшения CFP, какова взаимосвязь между ними? В китайском культурном контексте развитие CSR сильно отличается от западного стиля. В академической среде даже появилось новое определение CSR, а именно «китайское гармоничное направление», основанное на традиционной китайской культуре и философии, которое дополнительно развито в соответствии с потребностями быстро растущей современной экономики [1]. Тогда какова роль корпоративной культуры в этой взаимосвязи?

Эта тема стала горячим объектом внимания, привлекая максимальное внимание академического сообщества, и результаты исследований появляются один за другим. Некоторые ученые доказали, что корпоративная культура оказывает значительное влияние на CFP [2, 3], а некоторые указали, что CSR играет важную роль в CFP [4, 5]. Однако до недавнего времени академическая литература редко объясняла взаимосвязь между корпоративной культурой, CSR и CFP, или как CSR и CFP влияют на процесс улучшения CFP.

На основе этого, данное исследование дополнительно исследует взаимосвязь между корпоративной культурой и CSR; изучает их роли в процессе улучшения CFP. В частности, в этом процессе, что является antecedentом, а что — посредником? Что является триггером, а что — промоутером? Для этого

исследования в качестве фонового контекста были выбраны китайский культурный контекст и бизнес-среда предприятий. На основе связанных исследований теории корпоративной культуры и CSR, используя культурный детерминизм, эмпирически тестируя на выборке 100 крупнейших китайских компаний с акциями А-типа по рыночной стоимости за 2015 год (за исключением 28 финансовых компаний), данное исследование пытается выявить взаимосвязь между корпоративной культурой и CSR и объяснить, как они функционируют в процессе улучшения CFP.

Концептуальная модель данного исследования представлена на Рис.1. Чтобы изучить роли корпоративной культуры и CSR в процессе улучшения CFP, мы протестировали две модели: одну с корпоративной культурой как детерминантой CSR, а другую с корпоративной культурой как посредником в связи CSR-CFP. Подгонка этих двух моделей будет наблюдаться, и будут исследованы эффекты посредничества.

Hypothesis 1 (corporate culture as an antecedent)



Hypothesis 2 (corporate culture as a mediator)



Рисунок 1. Концептуальная модель

Согласно статистическим результатам «Белой Китайской книги по корпоративной социальной ответственности за 2015 год», опубликованной Центром исследований корпоративной социальной ответственности, экономического отдела Китайской академии социальных наук, с 2006 по 2015 год общее количество отчетов по CSR китайских предприятий выросло с 32 до 1703, что свидетельствует о быстром росте. Все больше китайских предприятий активно принимают на себя обязательства по выполнению более широкого спектра практик CSR. Этот факт и контекст предоставляют исследователям возможность изучить факторы, которые могут влиять на принятие и эффективное внедрение CSR в Китае. Предыдущие исследования показывают, что CSR внедряется китайскими предприятиями и оказывает различные воздействия (положительные, отрицательные и нейтральные) на CFP. Количество релевантных статей постоянно растет, отражая усилия по разрешению спора как в практике, так и в академических кругах относительно взаимосвязи CSR и CFP — то есть, приносят ли предприятия финансовую выгоду от участия в социальных мероприятиях [6]. Например, Чжан, Цзинь и Ли [7] проанализировали взаимодействие и межвременные влияния между CSR и CFP на основе данных китайских компаний, котирующихся на Шанхайской бирже, с 2007 по 2011 год, разработав комплексный индекс оценки CSR и финансовых

показателей. Эмпирические результаты показали, что CSR предыдущих лет положительно влияет на CFP текущего года, а CFP текущего года положительно влияет на CSR того же периода. Некоторые ученые обнаружили, что CSR играет положительную роль в улучшении CFP, в то время как другие утверждали, что между CSR и CFP нет никакой корреляции, например, Ши, Ху и Фу [8]. Они эмпирически исследовали влияние CSR на CFP, используя 151 китайские компании, и доказали, что CSR мало связана с CFP. Независимо от того, были ли выводы этих исследований положительной корреляцией, отрицательной корреляцией или отсутствием корреляции, они сосредоточились на результатах практики CSR. Однако не было конкретного исследования организационного фактора, чтобы выяснить, как процесс CSR влияет на экономическую производительность всего предприятия во время его реализации. Похоже, что нет систематического исследования факторов, таких как корпоративная культура, влияющих на процесс CSR в Китае. Чтобы понять, может ли корпоративная производительность в Китае извлечь выгоду из CSR, необходимо исследовать, как CSR принимается и реализуется. Данное исследование не только исследует влияние корпоративной культуры на CSR, но и способствует пониманию процессов CSR в контексте развивающейся экономики.

Разработка гипотез

1. Культурный детерминизм и внедрение CSR

Культурный детерминизм, последователем которого была Маргарет Мид, — это убеждение, что культура, в которой мы воспитываемся, определяет нас на эмоциональном и поведенческом уровнях [9]. Это поддерживает теорию о том, что окружающие влияния доминируют над нами, а не биологически унаследованные черты. Корпоративная культура, как важный фактор окружающей среды, была определена как основные предположения и ценности бизнес-лидеров [10]. Это относится к базовым ценностям и убеждениям, которые лежат в основе бизнес-систем управления и практик, демонстрирующих эти основные принципы [11]. Это означает, что когда корпоративные лидеры принимают стратегические решения, между корпоративной культурой и стратегией естественно существует связь.

Корпоративная культура является ядром корпорации в стремлении улучшить организационную эффективность и источником конкурентного преимущества [12]. Существуют исследования, связывающие корпоративную культуру с организационными результатами [13, 14]. Например, на основе как качественных, так и количественных доказательств Аруначал Кхосла [15] проанализировал взаимосвязь между корпоративной культурой и корпоративной производительностью в различных банках Индии. В конечном итоге было обнаружено, что корпоративная культура оказывает значительное влияние на как чистую прибыль, так и операционную прибыль банка. Бойс, Ниеминен, Гиллиспи, Райан и Денисон [16] изучили долгосрочные взаимосвязи между корпоративной культурой и производительностью и обнаружили, что корпоративная культура является antecedентом, постоянно предсказывая

последующие рейтинги удовлетворенности клиентов и объемы продаж автомобилей в 95 франчайзинговых автосалонах в течение 6 лет. В Китае Чжан и Цю [17] также изучили выборку из 50 китайских компаний, котирующихся на бирже, и обнаружили, что корпоративная культура играет важную роль в корпоративном стратегическом процессе, влияя на последующую производительность корпорации.

Орлицки, Сигел и Уолдман [18] указали, что теоретические подходы к стратегической CSR определяют CSR как добровольные действия, которые повышают конкурентоспособность и репутацию фирмы. Такие действия должны привести к улучшению финансовых и экономических показателей, и в этом отношении экономические теории стратегической CSR имеют наибольший потенциал. Поскольку культура «определяет, как делаются вещи», она влияет на то, как бизнес-лидеры формулируют стратегические цели своей фирмы. А поскольку CSR представляет собой набор стратегических практик CSR, улучшающих финансовые показатели на основе корпоративной стратегии, она направляется корпоративной стратегией и, следовательно, подвержена влиянию корпоративной культуры.

Культура любой корпорации является одним из ключевых факторов в принятии и развитии чувства социальной ответственности среди ее членов. Она в основном касается этики, установок и влияний, поведения отдельных лиц, групп и процессов через совместное отражение организационной реальности для конкретной группы или организации [19]. Корпоративная культура обеспечивает «человеческий клей», который может объединить коллективную энергию компании для улучшений и достижений, или же она может быть тем клеем, который привязывает организацию к тому, как все всегда было. Ценности и ориентации, подразумеваемые корпоративной культурой, проникают через корпоративные практики, такие как практики CSR. CSR может выступать в качестве средства передачи невидимых корпоративных ценностей и убеждений лидерам и сотрудникам. На этом этапе корпоративная культура связана со стратегическим процессом, а также с организационными результатами. Следуя этой логике, корпоративная культура является antecedентом CSR, который передает влияние корпоративной культуры на производительность корпорации.

H1: Корпоративная культура оказывает положительное влияние на CSR, а CSR выступает посредником в связи между корпоративной культурой и CFP.

2. Внедрение CSR и корпоративная культура

Прямая связь между CSR и CFP была изучена многими учеными, как упоминалось выше. Положительное влияние CSR на CFP, обусловленное репутацией и конкурентным преимуществом, было изучено Saeidi и др. [20] на примере 205 иранских производственных и потребительских компаний. Mishra и Suar [21] обнаружили, что котирующиеся на бирже компании, демонстрирующие хорошие ответственные бизнес-практики по отношению к основным стейкхолдерам (сотрудники, клиенты, инвесторы, сообщество, окружающая среда и поставщики), могут быть прибыльными и выгодными для

них с точки зрения финансовой производительности, чем компании, не котирующиеся на бирже. Существует также доказательство из развивающихся экономик. Эмпирическое исследование, проведенное в Китае, показало, что маркетинговая компетентность полностью выступает посредником в эффектах всех CSR-активностей на корпоративную производительность [22]. Из вышесказанного видно, что текущие исследования в основном изучают прямую связь между CSR и корпоративной производительностью. Однако глубинная причина этого была относительно пренебрежена. Чтобы заполнить этот пробел, данное исследование исследует важный организационный фактор — корпоративную культуру, чтобы проверить ее роль во внедрении CSR.

Шейн [23] подчеркивал, что корпоративные руководители в основном ответственны за формирование и развитие корпоративной культуры. Предыдущие исследования показали, что менеджеры часто проявляют и укрепляют свои собственные ценностные ориентации через проектирование корпоративной системы и рабочих процессов. Керр и Слокам [24] отметили, что корпоративные руководители могут формировать корпоративную культуру через систему вознаграждений компании; различные ценностные ориентации руководителей приводят к их различным выборам содержания и системы стимулирования, а затем формируется корпоративная культура. Берсон, Орег и Двир [25] дополнительно эмпирически изучили взаимосвязь между ценностями генерального директора (СЕО) и корпоративной культурой. Исследование показало, что самодирективные ценности генерального директора связаны с ориентированной на инновации культурой, ценности безопасности — с бюрократической культурой, а ценности благотворительности — с поддерживающей культурой. Цзян [26] также эмпирически обнаружил, что самоотверженные ценности корпоративных руководителей оказывают значительное положительное влияние на гуманистическую корпоративную культуру, а ценности самосовершенствования — на конкурентоспособную корпоративную культуру.

Аналогичным образом, различные ориентации CSR представляют собой различные отношения людей к нескольким областям CSR. Очевидно, что ориентация CSR относится к одному из видов выражения ценностей и установок, влияющих на атмосферу корпоративной культуры и поведение сотрудников. Руководители с различными ориентациями социальной ответственности также будут влиять на установку корпоративного центрального ценностного понятия через различные ориентации, тем самым создавая различные эффекты на содержание и атмосферу корпоративной культуры посредством различных корпоративных политик и структур рабочих процессов. Все эти ситуации затем приводят к окружению, в котором культура корпорации развивается.

Внедрение CSR предполагает, что практики CSR должны быть спроектированы в соответствии с корпоративной стратегией. Например, если корпорация намерена повысить свою конкурентоспособность на рынке и устойчивое развитие, лояльность клиентов и социальная репутация естественно будут среди ключевых стратегических целей для достижения этого в сложной

среде. Как отмечали Агуинис и Главас [27], высокий уровень CSR может принести многочисленные выгоды корпорациям, стейкхолдерам, клиентам и сотрудникам, включая улучшение конкурентного преимущества, привлекательность для институциональных инвесторов и корпоративную репутацию. В этой корпорации сотрудники будут ожидать и мотивироваться для повышения своих задач и решения проблем в рамках стратегических политик CSR. Таким образом, сотрудники будут иметь общее понимание стратегического замысла политик и процедур CSR. В результате этих общих пониманий и убеждений будет развиваться и укрепляться определенный тип корпоративной культуры.

H2: CSR оказывает положительное влияние на корпоративную культуру, а корпоративная культура выступает посредником в связи между CSR и CFP.

Методология

1. Сбор данных

Данное исследование собрало данные о 100 крупнейших китайских компаниях с акциями А-типа по рыночной стоимости за 2015 год, опубликованные журналом Value Line 17 октября 2015 года. Этот рейтинг был результатом анализа рыночной стоимости 2780 китайских компаний с акциями А-типа на основе модели больших данных, спонсируемой журналом Value Line, совместно спонсируемой China Economic Net и China Reform News, а также академически поддерживаемой Нанкинским университетом и Педагогическим университетом Пекина. Система ранжирования интегрировала рыночную и будущую стоимость этих компаний, котирующихся на бирже, на основе обновленных финансовых данных за первую половину 2015 года, объявленных Шанхайской и Шэньчжэньской фондовыми биржами. Модель оценки рейтинга 2015 года состояла из трех частей: текущая стоимость компании составляет 55%, будущая стоимость компании — 40%, а репутационная стоимость компании — 5%.

Причина, по которой мы выбрали 100 крупнейших китайских компаний с акциями А-типа по управлению рыночной стоимостью, заключается в том, что различные исследования показали, что существует взаимосвязь между CSR и размером компании, а также между корпоративной культурой и размером компании. Уваломова [28] выявила значительную положительную взаимосвязь между размером компании (финансовый сектор) и уровнем корпоративной социальной отчетности. Это просто подразумевает, что чем больше размер компании, тем больше она готова инвестировать в ресурсы и корпоративные экологические технологии, которые являются экологически безопасными. Парса и Дэнг [29], используя данные из Великобритании, показали, что положительное изменение размера компании приводит к положительному и значительному изменению объема CSR-отчетности. Бранко и Родригес [30] показали, что объем CSR-отчетности в крупных компаниях выше, чем в малых, поскольку стейкхолдеры ожидают большей отчетности от крупных компаний, чем от малых. Джейн Ф. Коллени и Чарльз Линн [31] указали, что «размер компании

влияет на ее культуру, что, в свою очередь, влияет на все, от льгот до организации и прибыльности», проведя опрос 52 компаний в своем кейс-стади. Факты доказали, что крупная компания с лучшей бизнес-производительностью с большей вероятностью инвестирует ресурсы в проведение CSR-активностей или развитие своей корпоративной культуры. Таким образом, эта выборка могла сделать эмпирические результаты более наблюдаемыми, а выводы более очевидными.

Предыдущие исследования показали, что воздействия CSR на CFP обычно запаздывают. Барнетт [32] подчеркнул, что CSR имеет переменный эффект на CFP, и его эффекты на CFP различаются во времени. Вагдок и Грейвс [33] также обнаружили, что корпоративная социальная производительность положительно связана с будущей финансовой производительностью. Следовательно, следуя работе Чо и Пусика [34], в данном исследовании использовались данные о CSR для каждой компании за 2012, 2013 и 2014 годы в качестве трех отдельных индикаторов. В то же время для наблюдения за эффектами CSR за последние три периода на CFP текущего периода использовались данные о CFP за 2014 год.

Корпоративная культура, которая постепенно накапливается и формируется в процессе долгосрочного развития компании, обладает свойством сильной стабильности и не будет легко изменяться в зависимости от изменений корпоративной структуры, стратегических сдвигов или корректировок продуктов и услуг [35]. В литературе по культуре также предупреждают, что по своей природе корпоративная культура, однажды установленная, трудно изменить. Например, концепция культуры по Шейну [36] подчеркивает значительную роль основателей компании в поощрении развития и продолжения общих корпоративных ценностей. Таким образом, истории и артефакты, связанные с основателями, обычно трансформируются в сильные символы [37], которые передаются будущим поколениям корпоративных членов. На основе вышеуказанных соображений мы выбрали данные о корпоративной культуре для каждой компании за 2014 год, предполагая, что ее корпоративная культура не изменилась с 2012 по 2014 год.

Все данные были собраны из публичных источников компаний — их финансовых отчетов и официальных сайтов с 2012 по 2014 год для проверки моделей и гипотез.

Для обеспечения надежности и согласованности сбора данных объекты исследования были отобраны путем исключения 28 финансовых компаний, учетные системы которых сильно отличаются от других типов компаний. В конечном итоге в соответствии с вышеуказанными критериями были отобраны 72 компании.

2 Выборка

Выборка включала 72 котирующиеся на бирже компании с различными структурами собственности, включая государственные предприятия, иностранные инвестиционные предприятия и частные предприятия. Эти

компании расположены по всему Китаю и охватывают различные отрасли. Распределение этих компаний подробно представлено в Таблице 1.

3. Измерение

Основные конструкты, использованные в данном исследовании, включали корпоративную культуру, CSR и CFP.

(1) Корпоративная культура

Преыдушие исследования предпочитали измерять корпоративную культуру с помощью опросов руководителей или сотрудников. Однако в академических кругах существует большой спор. С одной стороны, сотрудники склонны обвинять корпоративную культуру, когда предприятие попадает в затруднительное положение, в то время как при хороших результатах они приписывают успехи своим собственным усилиям. Таким образом, результаты опросов могут вызывать обратную причинно-следственную связь с корпоративной производительностью. С другой стороны, другие характеристики компании также могут влиять на оценку корпоративной культуры респондентами, например, более крупная компания часто получает более высокие оценки корпоративной культуры, что противоречит реальности этой компании.

Распределение 100 крупнейших китайских компаний с акциями А-типа по рыночной стоимости за 2015 год [38] представлено в Таблице 1.

Таблица 1. Распределение 100 крупнейших китайских компаний с акциями А-типа по рыночной стоимости за 2015 год (за исключением 28 финансовых компаний) (excluding 28 financial companies)

Классификация	Категория	Количество	Процент
Структура собственности	Государственные предприятия	46	63.89%
	Иностранные предприятия	3	4.17%
	Частные фирмы	23	31.94%
Отрасль	Промышленность	43	59.72%
	Торговля	1	1.39%
	Недвижимость	5	6.94%
	Коммунальные услуги	11	15.28%
	Комплексная отрасль	10	13.89%
	Другие	2	2.78%
Регион	Восточный Китай	27	37.50%
	Северный Китай	27	37.50%
	Южный Китай	9	12.50%
	Юго-Западный Китай	3	4.16%
	Северо-Восточный Китай	2	2.78%
	Северо-Западный Китай	2	2.78%
	Китай		

В данном исследовании предпринята попытка собрать публичную информацию о соответствующих компаниях для описания корпоративной культуры с точки зрения организационного поведения, вместо проведения опросов среди предприятий с помощью анкет, чтобы избежать вышеупомянутых проблем, связанных с использованием опросов.

Корпоративная культура представляет собой общую коллекцию ценностей корпоративной организации [39]. Сильные культуры минимизируют разнообразие убеждений относительно состояния окружающей среды и, таким образом, повышают внутреннюю надежность. Корпоративные культуры кодифицируют понимание корпоративной организации самой себя и своей окружающей среды, что, в свою очередь, проясняет убеждения и цели организации для ее членов [40]. Корпоративная культура «высокой силы» должна иметь конкретные ценности [41], получать согласованное признание от членов корпоративной организации [42] и широко признаваться обществом в форме брендовой культуры [43].

Следуя вышеуказанной логике, мы описали корпоративную культуру по ее силе корпоративной культуры с трех измерений: организационной системы, внутреннего строительства и социальных отношений. Во-первых, мы исследовали, есть ли декларативные введения с основными элементами корпоративной культуры, корпоративной миссией и стратегическими целями в открытых каналах, таких как веб-сайт компании или объявления компании, чтобы показать природу и текущее состояние корпоративной культуры на системном уровне [44]. Во-вторых, мы исследовали, проводятся ли мероприятия по обучению сотрудников корпоративной культуре, чтобы доказать, внедряет ли компания основную культуру внутри организации, и измерить согласованность организационного поведения с корпоративной культурой [45]. В-третьих, мы исследовали, есть ли реклама корпоративной культуры в средствах массовой информации, чтобы оценить, широко ли признается основная корпоративная культура обществом в форме брендовой культуры [43]. Для измерения силы корпоративной культуры, если какое-либо из трех вышеуказанных измерений представлено, соответствующее значение переменной будет равно 1, в противном случае — 0. Наконец, сумма трех значений переменных будет измерением силы корпоративной культуры, которое затем используется как измерение корпоративной культуры данной компании.

(2) CSR

Основываясь на теории стейкхолдеров, стейкхолдеры — это все отдельные лица и группы, которые могут повлиять на организацию в достижении ее целей или на которые организация влияет в процессе достижения своих целей, включая акционеров, сотрудников, кредиторов, поставщиков, клиентов, общество и окружающую среду и т.д. [46]. Среди них внутренние практики CSR в основном заключаются в удовлетворении интересов внутренних стейкхолдеров корпорации, таких как акционеры и сотрудники; внешние практики CSR в

основном заключаются в выполнении обязательств перед внешними стейкхолдерами, такими как кредиторы, поставщики, клиенты, общество и окружающая среда и т.д. Вместо того чтобы уделять внимание внешним стейкхолдерам, корпорация может легче воспринимать и устанавливать приоритеты в отношениях с внутренними стейкхолдерами в экономических и юридических целях или в рамках обязательств перед внутренними стейкхолдерами. Однако в новом тысячелетии Кэрролл [47] подчеркнул, что корпорации должны выполнять этические обязательства. Этические обязательства включают в себя ряд норм, стандартов или ожиданий поведения, которые отражают заботу о том, что потребители, акционеры, общество и другие стейкхолдеры считают справедливым, правильным или соответствующим моральным правам или законным ожиданиям стейкхолдеров. Поэтому данное исследование сосредоточено на внешних стейкхолдерах, которые часто игнорируются бизнесом.

На основе вышеизложенного, учитывая экономический контекст Китая, мы приняли 4-мерное измерение CSR. Кредиторы, поставщики, клиенты и правительство были выбраны в качестве основных стейкхолдеров для создания системы индексов CSR с финансовой точки зрения для измерения уровня CSR. Подходящая система индексов представлена в Таблице 2.

Таблица 2 Система индексов CSR

CSR	Индекс	Пояснение индекса
1. CSR перед кредиторами	Коэффициент ликвидности	Текущие активы / Текущие обязательства
	Коэффициент долга	Активы / Обязательства
2. CSR перед поставщиками	Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	Себестоимость проданных товаров / Кредиторская задолженность
	Коэффициент наличности к кредиторской задолженности	Наличные средства / Кредиторская задолженность
3. CSR перед клиентами	Удельный вес себестоимости проданных товаров	Себестоимость проданных товаров / Основная выручка
	Темп роста основной выручки	(Основная выручка текущего периода - Основная выручка предыдущего периода) / Основная выручка предыдущего периода
4. CSR перед правительством	Коэффициент налоговой нагрузки на активы	Общие налоги / Общие активы
	Темп роста налогов	(Общие налоги текущего периода - Общие налоги предыдущего периода)

периода) / Общие налоги
предыдущего периода

Проанализировав существующую литературу, было обнаружено, что существует несколько методов проектирования весов соответствующих стейкхолдеров, предложенных отечественными и зарубежными учеными. Среди них пирамида CSR Кэрролла является более авторитетной. Кэрролл [48] организовал различные обязательства в виде четырехслойной пирамидальной модели и назвал ее пирамидой обязательств. Четыре различных обязательства — экономические, юридические, этические и благотворительные — являются слоями пирамиды. Веса этих обязательств соответственно равны 4, 3, 2 и 1. На основе этой модели, Ху и Zhang [49] дополнительно предложили веса распределения внутренних и внешних стейкхолдеров, распределенные четырьмя различными обязательствами, составляют 0,6 и 0,4; в то же время все обязательства равномерно распределены между внутренними и внешними интересами, то есть вес распределения составляет 0,5. Равноправие юридических обязательств делает их равномерно распределенными среди всех стейкхолдеров. На основе модели Кэрролла и в сочетании с методом установления весов Ху и Zhang, мы можем получить все веса внутренних и внешних стейкхолдеров. В данной статье экономические обязательства относятся к обязательствам перед акционерами, кредиторами и клиентами; этические обязательства относятся к обязательствам перед сотрудниками, поставщиками и клиентами; благотворительные обязательства относятся к обязательствам перед сотрудниками, клиентами и правительством. Таким образом, мы получили пропорции каждого стейкхолдера. Для внешних стейкхолдеров новые веса перераспределены в рамках всего внешнего раздела CSR. Наконец, среди всех внешних обязательств CSR кредиторы составляют 27%, поставщики — 19%, клиенты — 40%, а правительство — 14%.

Метод установления весов и результаты данного исследования представлены на Рисунке 2.

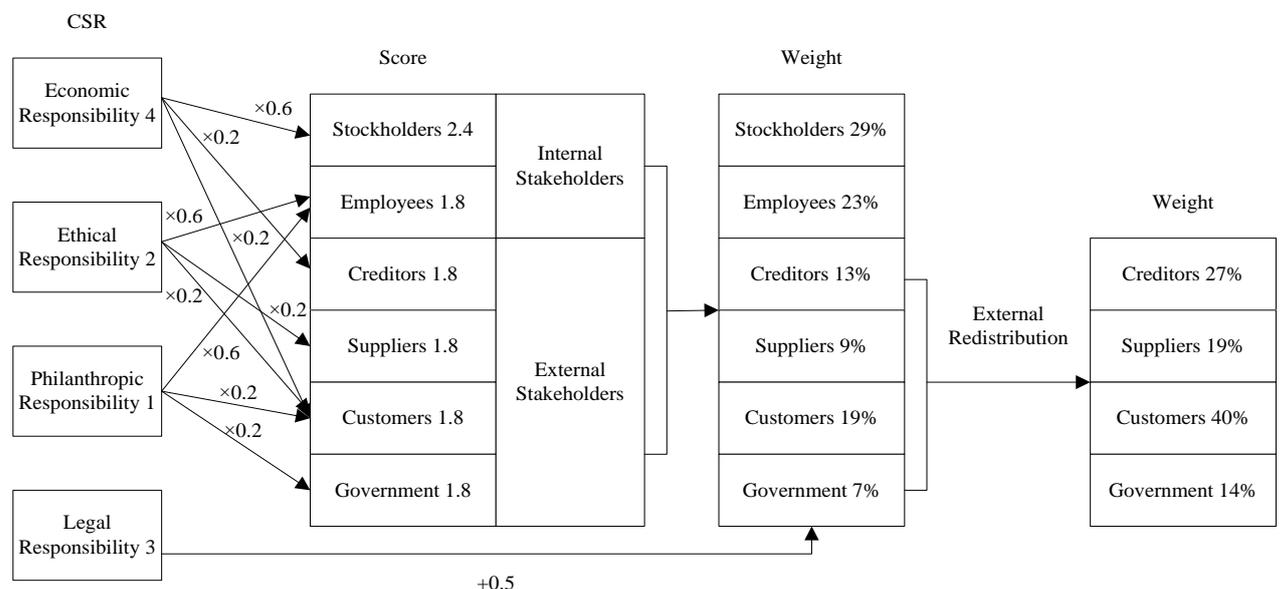


Рисунок 2. Распределение весов CSR на основе теории стейкхолдеров

(3) CFP

Для измерения CFP часто используются финансовые индексы и индекс рыночной стоимости (Tobin's Q). Из существующей литературы следует, что большинство западных исследований предпочитают использовать рыночную стоимость акций (некоторые используют финансовые индексы, такие как Франк и Голе), в то время как исследования в Китае в основном выбирают финансовые индексы. Существует две основные причины этого явления: во-первых, существует множество методов расчета Tobin's Q, и трудно определить, какой из них является лучшим. Во-вторых, неэффективные характеристики китайского фондового рынка по ряду причин создают много трудностей для использования Tobin's Q. Однако, когда используются финансовые индексы, наиболее репрезентативными являются показатели рентабельности активов (ROA) и рентабельности собственного капитала (ROE). Стоит отметить, что китайские компании, котирующиеся на бирже, часто используют ROE для управления прибылью, что делает ROE искаженным. Поэтому в данном исследовании CFP измерялся с помощью финансового индекса ROA, на который ссылаются предыдущие исследования [50, 51]. Этот показатель был выбран для оценки финансового состояния компании.

Анализ данных и отчет о результатах

Таблица 3 предоставляет описательную статистику и корреляции основных переменных. Здесь CFP означает текущую рентабельность активов (ROA) компании; корпоративная культура — текущую корпоративную культуру компании; текущий CSR обозначен как CSR₀, а CSR предыдущих периодов — как CSR-1 и CSR-2 соответственно.

Таблица 3. Средние значения, стандартные отклонения и корреляции между переменными

Переменная	Среднее	Стандартное отклонение	Корпоративная культура	CSR ₀	CSR ₁	CSR ₂	CFP
Корпоративная культура	2.110	1.597	1.000				
CSR ₀	2.103	2.263	.265*	1.000			
CSR ₁	2.036	2.083	.345**	.840**	1.000		
CSR ₂	2.124	2.349	.244*	.795**	.903**	1.000	
CFP	.071	.061	.362**	.185	.361**	.280*	1.000

** Корреляция значима на уровне 0.01 (двусторонняя).

* Корреляция значима на уровне 0.05 (двусторонняя).

Корпоративная культура положительно коррелирует с CFP и всеми тремя периодами CSR (CFP, $r=.362$, $p<.01$; CSR0, $r=.265$, $p<.05$; CSR-1, $r=.345$, $p<.01$; CSR-2, $r=.244$, $p<.05$). CSR-1 и CSR-2 положительно коррелируют с CFP ($r=.361$, $p<.01$ для CSR-1 и $r=.280$, $p<.05$ для CSR-2), в то время как корреляция между CSR0 и CFP не является значимой ($r=.185$, $p>.05$). Кроме того, три периода CSR коррелируют друг с другом (коэффициент корреляции варьируется от .795 до .903, $p<.01$).

Для проверки взаимосвязей между корпоративной культурой, CSR и CFP, учитывая множественные коррелированные независимые и зависимые переменные в нашем исследовании, мы использовали регрессионный анализ. Мы применили подход Барона и Кенни [52] для изучения эффектов посредничества, тестируя две посреднические модели с CSR и корпоративной культурой в качестве посредников соответственно. Следует отметить, что этот подход в последние годы подвергался почти односторонней критике и сомнениям [53, 54, 55]. Основная причина критики и сомнений заключается в том, что мощность теста этого подхода является самой слабой по сравнению со всеми другими методами изучения эффектов посредничества. То есть, нелегко обнаружить значимый эффект посредничества с использованием этого подхода. Однако, если исследователи уже обнаружили значимый эффект посредничества с его помощью, проблема самой слабой мощности теста перестает быть проблемой, особенно для одиночного эффекта посредничества. В этот момент результаты подхода Барона и Кенни будут даже превосходить результаты других методов, таких как Bootstrap [56]. Таким образом, с использованием этого подхода было проведено два набора регрессионного анализа для проверки Гипотезы 1 и Гипотезы 2. Результаты для проверки детерминантной роли корпоративной культуры (Гипотеза 1) представлены в Таблице 4, а результаты для проверки корпоративной культуры в качестве посредника (Гипотеза 2) представлены в Таблице 5.

Рисунок 3 представляет путь посреднической модели корпоративной культуры-CSR-CFP. Согласно этому пути, мы начали проверку Гипотезы 1.

Hypothesis 1 (corporate culture as an antecedent)

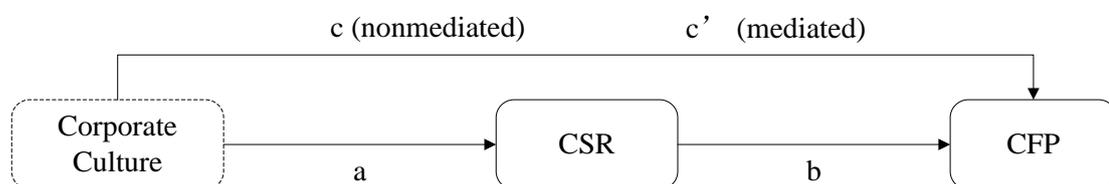


Рисунок 3. Посредническая модель корпоративной культуры-CSR-CFP

Таблица 4 представляет результаты для проверки связи корпоративной культуры-CSR-CFP. Во-первых, прямое влияние корпоративной культуры на CFP является значимым ($.362$, $p<.01$), и эта ситуация позволяет нам продолжить тест эффекта посредничества. Во-вторых, корпоративная культура также оказывает положительное влияние на CSR0, CSR-1 и CSR-2 ($.265$, $p<.05$ для CSR0; $.345$, $p<.01$ для CSR-1; и $.244$, $p<.05$ для CSR-2). CSR-1 оказывает

положительное влияние на CFP (.268, $p < .05$), в то время как влияние CSR0 и CSR-2 не является значимым (.096, $p > .05$ для CSR0 и .204, $p > .05$ для CSR-2). Согласно анализу Вэнь, Чжан, Хоу и Лю [57], нам нужно было провести тест Собея для изучения посреднической роли CSR0 и CSR-2, в то время как мы могли продолжить тест CSR-1. Результаты теста Собея показали, что посреднические эффекты CSR0 и CSR-2 между корпоративной культурой и CFP ($z = .719$, $p > .05$ для CSR0 и $z = 1.289$, $p > .05$ для CSR-2) не являются значимыми. В-третьих, значимое влияние (.362, $p < 0.01$) от корпоративной культуры на CFP становится менее значимым в прогнозировании CFP (CSR-1 как посредник, .270, $p < 0.05$) после введения CSR-1, хотя оно все еще остается значимым. На основании этого доказательства мы заключаем, что Гипотеза 1 частично поддерживается. Корпоративная культура оказывает положительное влияние на CSR; CSR играет частичную посредническую роль между корпоративной культурой и CFP, а именно CSR последнего периода играет частичную посредническую роль между корпоративной культурой и CFP, а не текущий CSR или CSR периода перед прошлым.

Таблица 4. Корпоративная культура как детерминанта CSR

Шаги	Путь	Standardized B	R ²	ΔR^2	F
CFP = f (Corporate culture)	c	.362**	.131	.119	10.579**
CSR ₀ = f (Corporate culture)	a	.265*	.070	.057	5.303*
CFP = f (Corporate culture, CSR ₀)	c'	--	--	--	--
	b	.096			
CFP = f (Corporate culture)	c	.362**	.131	.119	10.579**
CSR ₋₁ = f (Corporate culture)	a	.345**	.119	.107	9.468**
CFP = f (Corporate culture, CSR ₋₁)	c'	.270*	.194	.171	8.322**
	b	.268*			
CFP = f (Corporate culture)	c	.362**	.131	.119	10.579**
CSR ₋₂ = f (Corporate culture)	a	.244*	.059	.046	4.416*
CFP = f (Corporate culture, CSR ₋₂)	c'	--	--	--	--
	b	.204			

** Корреляция значима на уровне 0.01 (двусторонняя).

* Корреляция значима на уровне 0.05 (двусторонняя).

Рисунок 4 представляет путь посреднической модели CSR-корпоративная культура-CFP. Согласно этому пути, мы начали проверку Гипотезы 2.

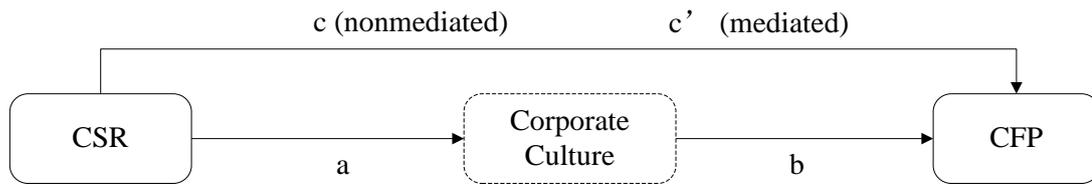
Hypothesis 2 (corporate culture as a mediator)

Рисунок 4. Посредническая модель CSR-корпоративная культура-CFP

Таблица 5 представляет результаты для проверки связи CSR-корпоративная культура-CFP. Используя те же шаги, во-первых, прямое влияние CSR₀ на CFP не является значимым, поэтому мы прекратили тестирование и заключили, что нет значимого посреднического эффекта корпоративной культуры между CSR₀ и CFP. Прямые эффекты CSR-1 и CSR-2 на CFP являются значимыми (.361, $p < .01$ для CSR-1 и .280, $p < .05$ для CSR-2). Во-вторых, как CSR-1, так и CSR-2 оказывают положительное влияние на корпоративную культуру (.345, $p < .01$ для CSR-1 и .244, $p < .05$ для CSR-2). Корпоративная культура оказывает положительное влияние на CFP (CSR-1 как независимая переменная, .270, $p < .05$ и CSR-2 как независимая переменная, .313, $p < .01$). В-третьих, значимый эффект от CSR-1 на CFP становится слабее в прогнозировании CFP (с “.361, $p < .01$ ” до “.268, $p < .05$ ”) после введения корпоративной культуры, хотя он все еще остается значимым; значимый эффект (.280, $p < .05$) от CSR-2 на CFP становится незначимым в прогнозировании CFP (.204, $p > .05$) после введения корпоративной культуры. Таким образом, Гипотеза 2 частично поддерживается. CSR оказывает положительное влияние на корпоративную культуру; корпоративная культура играет частичную посредническую роль между CSR последнего периода и CFP, полную посредническую роль между CSR периода перед прошлым и CFP, и не играет посредническую роль между текущим CSR и CFP.

Таблица 5. Корпоративная культура как посредник в связи CSR-CFP

Шаги	Путь	Standardized B	R ²	ΔR ²	F
CFP = f (CSR ₀)	c	.185	.034	.020	2.480
Corporate culture = f (CSR ₀)	a	--	--	--	--
CFP = f (CSR ₀ , Corporate culture)	c'	--	--	--	--
	b	--	--	--	--
CFP = f (CSR ₋₁)	c	.361**	.130	.118	10.470**
Corporate culture = f (CSR ₋₁)	a	.345**	.119	.107	9.468**
CFP = f (CSR ₋₁ , Corporate culture)	c'	.268*	.194	.171	8.322**
	b	.270*			
CFP = f (CSR ₋₂)	c	.280*	.079	.065	5.972*
Corporate culture = f (CSR ₋₂)	a	.244*	.059	.046	4.416*
CFP = f (CSR ₋₂ , Corporate culture)	c'	.204	.171	.146	7.093**
	b	.313**			

** Корреляция значима на уровне 0.01 (двусторонняя).

* Корреляция значима на уровне 0.05 (двусторонняя).

Заключение и обсуждение

Данное исследование исследует роль корпоративной культуры и CSR в процессе улучшения CFP. Мы попытались выявить антецедент и посредника в этом процессе. Кроме того, мы сосредоточились на реализации CSR. В целом, наши выводы вносят вклад в текущее исследование взаимосвязи между корпоративной культурой, CSR и CFP.

Мы подтвердили, что корпоративная культура способствует улучшению CFP, и реализация этого процесса может быть достигнута через CSR. CSR также оказывает положительное влияние на CFP, а корпоративная культура может выступать посредником в этой связи. Эти два вывода указывают на то, что корпоративная культура и CSR взаимосвязаны. Поэтому мы не могли просто определить, что является антецедентом, а что — посредником в процессе улучшения CFP.

Результаты нашего исследования показывают, что корпоративная культура способствует принятию CSR, а CSR оказывает положительное влияние на CFP. Для корпорации CFP может быть улучшен за счет принятия CSR. Для принятия CSR подходящая культура может помочь. В то же время подтверждается предположение, что корпоративная культура выступает посредником в связи CSR-CFP. Корпоративная культура развивается и укрепляется в процессе реализации CSR, и CFP может быть улучшен, если корпоративная культура может быть развита для облегчения бизнес-развития и инноваций. Другими словами, CSR способствует развитию корпоративной культуры. Более того, мы дополнительно подтвердили запаздывание воздействий CSR на CFP в нашем исследовании [58]. Будь то антецедент или посредник, это CSR двух последних периодов, которые положительно влияют на CFP, а не текущий CSR. Учитывая динамичную бизнес-среду экономических и корпоративных реформ в Китае, мы предлагаем, чтобы китайские предприятия внедрились этот вывод в практику. Это означает создание корпоративной культуры и развитие практик CSR, что повысит конкурентоспособность корпорации и улучшит CFP. Такое одновременное внимание способствует не только взаимному развитию корпоративной культуры и CSR, но и дальнейшему улучшению CFP благодаря взаимному развитию. Для современного китайского предприятия это будет одним из значительно важных и эффективных способов достижения цели улучшения CFP.

Выходя за рамки связи корпоративная культура-CFP и CSR-CFP, наши исследования корпоративной культуры и CSR как антецедента или посредника добавляют доказательства и обогащают литературу о взаимосвязи между корпоративной культурой, CSR и CFP. В контексте содержания практик CSR наши эмпирические данные добавляют поддержку исследованиям процесса CSR и обогащают социальный контекстный взгляд на CSR.

Ограничения и будущие исследования

При интерпретации результатов нашего исследования следует учитывать три основных ограничения.

Во-первых, из-за доступности вторичных данных мы не тестировали роли различных типов корпоративной культуры. В предыдущих исследованиях корпоративная культура часто классифицируется на различные типы. Например, согласно инструменту конкурирующих ценностей культуры [59], существует как минимум три типа: групповая культура, развивающаяся культура и иерархическая культура. Различные типы корпоративной культуры подчеркивают различные корпоративные атмосферы и правила. В будущих исследованиях особенно необходимы исследования влияния различных типов корпоративной культуры на выявление причинно-следственной связи между CSR и CFP в различных китайских предприятиях.

Во-вторых, наше исследование сосредоточено только на внешних стейкхолдерах и приняло 4-мерное измерение CSR. Внутренние стейкхолдеры создадут другую картину роли CSR и ее влияния на корпоративную культуру и CFP. Таким образом, мы продолжим изучать внутренние измерения, даже расширяя общую картину CSR.

В-третьих, учитывая осуществимость анализа данных, мы не уделили внимания контрольным или модераторным переменным. Предыдущие исследования доказали, что различные переменные могут влиять на CSR и корпоративную культуру, такие как возраст компании, размер компании и отрасль, к которой принадлежит компания, и т.д. Согласно эмпирическим результатам Чжана, Юаня, Нью и Цзина [58], размер компании и вид ее деятельности влияют на CFP в определенной степени, в то время как собственность оказывает незаметное влияние. В будущих исследованиях эти различные контрольные и модераторные переменные будут критически рассмотрены для наблюдения за их влиянием на CSR и корпоративную культуру, что приведет к изменению CFP.

Список использованных источников и литературы

1. Wang, L., & Justin, H. The impact of Chinese culture on corporate social responsibility: The harmony approach // *Journal of Business Ethics*. — 2009. — Т. 88. — С. 433–451.
2. Khosla, A. Impact of organizational culture on organizational performance // *Journal of Institute of Public Enterprise*. — 2015. — Т. 38. — С. 150–164.
3. Sørensen, J. B. The strength of corporate culture and the reliability of firm performance // *Administrative Science Quarterly*. — 2002. — Т. 47. — С. 70–91.
4. Lee, S., Singal, M., & Kang, K. H. The corporate social responsibility-financial performance link in the U.S. restaurant industry: Do economic conditions matter? // *International Journal of Hospitality Management*. — 2013. — Т. 32. — № 1. — С. 2–10.
5. Wu, M. W., & Shen, C. H. Corporate social responsibility in the banking industry: Motives and financial performance // *Journal of Banking & Finance*. — 2013. — Т. 37. — № 9. — С. 3529–3547.

6. Wang, H., Tong, L., Takeuchi, R., & George, G. Corporate social responsibility: An overview and new research directions // *Academy of Management Journal*. — 2016. — Т. 59. — № 2. — С. 534–544.
7. Zhang, Z. G., Jin, X. C., & Li, G. Q. An empirical study on the interactive and inter-temporal influence between corporate social responsibility and corporate financial performance // *Accounting Research*. — 2013. — № 8. — С. 147–148.
8. Shi, J. W., Hu, L. J., & Fu, H. Y. Corporate social responsibility, social capital and organizational competitive advantage: A perspective of strategic interaction // *China Industrial Economics*. — 2009. — Т. 29. — № 11. — С. 87–98.
9. Zhang, F. The combination of anthropology and social psychology: A review of Margaret Mead's cultural determinism // *Social Science Criticism*. — 2007. — Т. 3. — С. 114–124.
10. Denison, D. R. What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars // *Academy of Management Review*. — 1996. — Т. 21. — С. 619–654.
11. Denison, D. R. *Corporate culture and organizational effectiveness*. — New York: Wiley, 1990.
12. Barney, J. B. Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? // *Academy of Management Review*. — 1986. — Т. 11. — С. 656–665.
13. Denison, D. R. Corporate culture and organizational effectiveness // *Organization Science*. — 1984. — Т. 6. — С. 204–223.
14. Denison, D. R. *Corporate culture and organizational effectiveness*. — New York: Wiley, 1990.
15. Khosla, A. Impact of organizational culture on organizational performance // *Journal of Institute of Public Enterprise*. — 2015. — Т. 38. — С. 150–164.
16. Boyce, A. S., Nieminen, L. R. G., Gillespie, M. A., Ryan, A. M., & Denison, D. R. Which comes first, organizational culture or performance? A longitudinal study of causal priority with automobile dealerships // *Journal of Organizational Behavior*. — 2015. — Т. 36. — № 3. — С. 339–359.
17. Zhang, Y. A., & Qiu, J. Impact of corporate culture on organizational performance and its comparative study // *Economic Forum*. — 2009. — Т. 6. — С. 90–93.
18. Orlitzky, M., Siegel, D. S., & Waldman, D. Strategic corporate social responsibility and environmental sustainability // *Business & Society*. — 2011. — Т. 50. — № 1. — С. 6–27.
19. Mishra, S., & Gupta, R. K. Using semiotics to understand the culture of a software organization // *Indian Journal of Industrial Relations*. — 2007. — Т. 42. — № 3. — С. 383–407.
20. Saeidi, S. P., Sofian, S., Saeidi, P., Saeidi, S. P., & Saeidi, S. A. How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation and customer satisfaction // *Journal of Business Research*. — 2015. — Т. 68. — № 2. — С. 341–350.
21. Mishra, S., & Suar, D. Does corporate social responsibility influence firm performance of Indian companies? // *Journal of Business Ethics*. — 2010. — Т. 95. —

№ 4. — С. 571–601.

22. Bai, X., & Chang, J. Corporate social responsibility and firm performance: The mediating role of marketing competence and the moderating role of market environment // *Asia Pacific Journal of Management*. — 2015. — Т. 32. — № 2. — С. 505–530.

23. Schein, E. H. *Organizational culture and leadership: A dynamic view* (2nd ed.). — San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

24. Kerr, J., & Slocum, J. W. Managing corporate culture through reward systems // *Academy of Management Executive*. — 2005. — Т. 19. — № 4. — С. 130–138.

25. Berson, Y., Oreg, S., & Dvir, T. CEO values, organizational culture and firm outcomes // *Journal of Organizational Behavior*. — 2008. — Т. 29. — № 5. — С. 615–633.

26. Jiang, Z. H. *Top Managers' Value, organizational culture and corporate social responsibility behavior: From the perspective of upper echelon theory*. — Hangzhou: Zhejiang University, 2011.

27. Aguinis, H., & Glavas, A. What we know and don't know about corporate social responsibility // *Journal of Management*. — 2012. — Т. 38. — № 4. — С. 932–968.

28. Uwalomwa, U. An empirical investigation of the association between firm's characteristics and corporate social disclosures in the Nigerian financial sector // *Journal of Sustainable Development in Africa*. — 2011. — Т. 13. — № 1. — С. 60–74.

29. Parsa, S., & Deng, L. X. Capital markets reactions to social information announcements // *International Journal of Accounting & Finance*. — 2008. — Т. 1. — № 1.

30. Branco, M. C., & Rodrigues, L. L. Factors influencing social responsibility disclosure by Portuguese companies // *Journal of Business Ethics*. — 2008. — Т. 83. — № 4. — С. 685–701.

31. Kolleeny, J. F., & Linn, C. Size affects firm culture // *Architectural Record*. — 2002. — Т. 6. — С. 1–6.

32. Barnett, M. L. Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility // *Academy of Management Review*. — 2007. — Т. 32. — № 3. — С. 794–816.

33. Waddock, S. A., & Graves, S. B. The corporate social performance-financial performance link // *Strategic Management Journal*. — 1997. — Т. 18. — № 4. — С. 303–319.

34. Cho, H. J., & Pucik, V. Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability, and market value // *Strategic Management Journal*. — 2005. — Т. 26. — № 6. — С. 555–575.

35. Zhou, S. D. *Management Science* (2nd ed., pp.207). — Beijing: Higher Education Press, 2005.

36. Schein, E. H. The role of the founder in creating organizational culture // *Organizational Dynamics*. — 1983. — Т. 12. — С. 13–28.

37. Hatch, M. J. The dynamics of organizational culture // *Academy of*

Management Review. — 1993. — Т. 18. — С. 657–693.

38. Burt, R. S., Gabbay, S. M., Holt, G., & Moran, P. Contingent organization as a network theory: The culture-performance contingency function // *Acta Sociologica*. — 1994. — Т. 37. — № 4. — С. 345–370.

39. Kreps, D. M. Corporate culture and economic theory // In J. E. Walt & K. A. Shepsle (Eds.), *Perspectives on positive political economy* (pp.90–143). — Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

40. Schein, E. H. *Organizational culture and leadership: A dynamic view* (2nd ed.). — San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

41. Levinthal, D. A. Organizational adaptation and environmental selection-interrelated processes of change // *Organization Science*. — 1991. — Т. 2. — № 1. — С. 140–145.

42. Gundry, L. K., & Rousseau, D. M. Critical incidents in communicating culture to newcomers: The meaning is the message // *Human Relations*. — 1994. — Т. 47. — № 9. — С. 1063–1088.

43. Aaker, J. L. Dimensions of Brand Personality // *Journal of Marketing Research*. — 1997. — Т. 34. — № 3. — С. 347–356.

44. Harrison, G. L., McKinnon, J. L., Panchapakesan, S., & Leung, M. The influence of culture on organizational design and planning and control in Australia and the United States compared with Singapore and Hong Kong // *Journal of International Financial Management & Accounting*. — 1994. — Т. 5. — № 3. — С. 242–261.

45. Hofstede, G., Bram, N., Daval, O. D., & Geert, S. Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases // *Administrative Science Quarterly*. — 1990. — Т. 35. — № 2. — С. 286–316.

46. Freeman, R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. — Massachusetts: Pitman Publishing Inc., 1984.

47. Carroll, A. B. Ethical challenges for business in the new millennium // *Business Ethics Quarterly*. — 2000. — Т. 10. — № 1. — С. 33–42.

48. Carroll, A. B. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders // *Business Horizons*. — 1991. — Т. 34. — № 4. — С. 39–48.

49. Xu, G. H., & Zhang, R. A study on the relationship between corporate social responsibility and financial performance // *Communication of Finance and Accounting*. — 2007. — Т. 12. — С. 70–73.

50. Tian, L. H. Two hands of the government shareholder and the U curve between government shareholdings and corporate value // *Economic Research Journal*. — 2005. — Т. 10. — С. 48–58.

51. Chen, X. Y., & Xu, X. D. Equity structure, firm performance and the protection for investors' interest // *Economic Research Journal*. — 2001. — Т. 11. — С. 3–11.

52. Baron, R. M., & Kenny, D. A. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations // *Journal of Personality and Social Psychology*. — 1986. — Т. 51. — № 6. — С. 1173–1182.

53. Edwards, J. R., & Lambert, L. S. Methods for integrating moderation and

mediation: A general analytical framework using moderated path analysis // *Psychological Methods*. — 2007. — Т. 12. — С. 1–22.

54. Hayes, A. F. Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium // *Communication Monographs*. — 2009. — Т. 76. — С. 408–420.

55. Spencer, S. J., Zanna, M. P., & Fong, G. T. Establishing a causal chain: Why experiments are often more effective than meditational analyses in examining psychological processes // *Journal of Personality and Social Psychology*. — 2005. — Т. 89. — С. 845–851.

56. Wen, Z. L., & Ye, B. J. Analyses of mediating effects: The development of methods and models // *Advances in Psychological Science*. — 2014. — Т. 22. — № 5. — С. 731–745.

57. Wen, Z. L., Chang, L., Hau, K. T., & Liu, H. Y. Testing and application of the mediation effects // *Acta Psychologica Sinica*. — 2004. — Т. 36. — № 5. — С. 614–620.

58. Zhang, L. X., Yuan, D. N., Niu, D., & Jin, Y. An empirical research on the effect of CSR on CFP—Based on listed companies in China // *Journal of Northeastern University (Natural Science)*. — 2011. — Т. 32. — № 2. — С. 292–296.

59. Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of corporate culture on quality of life // In R. W. Woodman & W. A. Pasmore (Eds.), *Research in organizational change and development* (Vol. 5., pp. 115–142). — Greenwich, CT.: JAI Press, 2001.

JING YAO FU, YI FAN LIU, LAN XIA ZHANG
HOW DO CORPORATE CULTURE AND CORPORATE SOCIAL
RESPONSIBILITY ACT ON THE PROCESS OF IMPROVING CORPORATE
FINANCIAL PERFORMANCE?

УДК 005.32:658.1, ГРНТИ 06.81.12

Как корпоративная культура и корпоративная социальная ответственность влияют на процесс улучшения финансовых показателей компании?

How Do Corporate Culture and Corporate Social Responsibility Act on the Process of Improving Corporate Financial Performance?

**Цзинь Яо Фу¹, Йи Фань Лю¹,
Лань Сюэ Чжан²**

**Jing Yao Fu¹, Yi Fan Liu¹
Lan Xia Zhang²**

¹ Ляонинский Нефтехимический Университет, Фушунь, Китай

¹Liaoning Petrochemical University, Fushun, China

²Северо-Восточный Университет, Шэньян, Китай

²Northeastern University, Shenyang, China

Предыдущие исследования подтверждают связь между корпоративной культурой и финансовыми показателями компании (CFP), а также связь между корпоративной социальной ответственностью (CSR) и CFP. Однако мало исследований изучало взаимосвязь между корпоративной культурой, CSR и CFP, чтобы лучше понять, как корпоративная культура и CSR влияют на процесс улучшения CFP. На основе эмпирических данных из выборки 100 крупнейших китайских компаний с акциями А-типа по рыночной стоимости за 2015 год (за исключением 28 финансовых компаний) мы изучили взаимосвязь между корпоративной культурой, CSR и CFP, чтобы проверить их роли в этой взаимосвязи. Результаты регрессионного анализа показывают, что как корпоративная культура, так и CSR оказывают значительное положительное влияние на процесс улучшения CFP, а два противоположные модели показали, что корпоративная культура и CSR

Prior research supports a link between corporate culture and corporate financial performance (CFP), and a link between corporate social responsibility (CSR) and CFP. But little research has examined the relationship between and among corporate culture, CSR and CFP so as to better understand how corporate culture and CSR act in the process of improving CFP. Empirical results from a sample of 2015 top 100 Chinese A-share Listed Companies in Market Value Management (excluding 28 financial companies), we studied the relationship between and among corporate culture, CSR and CFP to test their roles in this relationship. Results from the regression analysis indicate that both corporate culture and CSR have significant positive effects on the process of improving CFP, and the two opposite models suggest that corporate culture and CSR are

взаимосвязаны в отношении CFP. Это исследование обогащает существующие исследования и предлагает важные импликации для корпоративной культуры и CSR в Китае.

reciprocally related towards CFP. This study enriches extant research and offers significant implications for corporate culture and CSR in China.

Ключевые слова: корпоративная культура; корпоративная социальная ответственность; финансовые показатели компании; культурный детерминизм

Keywords: Corporate culture; Corporate social responsibility; Corporate financial performance; Cultural determinism

Introduction

There is no doubt that corporate performance, especially CFP, is one of the most basic objectives of enterprise development. After the global financial crisis broke out in 2008, almost all of the enterprises are trying to find an effective way to improve their CFP. However, judging from the current situation, for most of the enterprises, the effects of improving CFP are not satisfactory. At the same time, following more than two decades of rapid economic growth, China has to face the negative effects of economic development. The problems resulted from the short-term behaviors of enterprises such as environmental pollution, defrauding consumers, food safety and so on, which have seriously impeded the sustainable development of China's economy and enterprises. Against this backdrop, all sectors of the society began to realize that enterprises must assume their corresponding CSR. On the premise of carrying out CSR and improving CFP, what's the relevance between them? In the cultural context of China, the development of CSR is very different from the western style. There is even a new definition of CSR in academia, namely, the Chinese harmony approach based on the traditional Chinese culture and philosophy, and it is further developed according to the needs of rapidly growing modern economy [1]. Then, what's the role of corporate culture in this relevance?

This topic has become a red-hot focus of concern attracting the utmost attention of academia, research results have emerged. Some scholars prove that corporate culture has a significant impact on CFP [2, 3], and some pointed out that CSR plays an important role on CFP [4, 5]. Yet, until recently, academic literature has explained more rarely the relationship between and among corporate culture, CSR and CFP, or how CSR and CFP act on the process of improving CFP.

Based on this, this study further explores the relationship between corporate culture and CSR; examines their roles in the process of improving CFP. Specifically, in this process which is the antecedent and which is the mediator? Which is the trigger and which is the promoter? For this study, China's cultural context and the enterprises business environment were chosen as the background. Combined with the related research of the theory of corporate culture and CSR, drawing on cultural determinism, empirically testing from a sample of 2015 Top 100 Chinese A-share Listed Companies

in Market Value Management (excluding 28 financial companies), this study tries to find out the relationship between corporate culture and CSR, and explain how they function in the process of improving CFP.

The conceptual model of this study is illustrated in Fig.1. To examine the roles of corporate culture and CSR in the process of improving CFP, we tested two models: one with corporate culture as a determinant of CSR and the other with corporate culture as a mediator in the CSR-CFP link. The fitness of these two models will be observed and the mediation effects examined.

Hypothesis 1 (corporate culture as an antecedent)



Hypothesis 2 (corporate culture as a mediator)



Fig.1 The conceptual model of the study

According to the statistical results of “China Corporate Social Responsibility Report White Paper 2015” released by Research Center for Corporate Social Responsibility, Economics Division, Chinese Academy of Social Sciences, from 2006 to 2015, the total amount of CSR reports of Chinese enterprises has increased from 32 to 1703 achieving rapid growth. An increasing majority of Chinese enterprises have proactively committed to dedicate themselves to larger CSR practices. This fact and context provides researchers with the opportunity to explore factors that may influence the adoption and effective implementation of CSR in China. Prior research indicates that CSR is being adopted in Chinese enterprises and is having various impacts (i.e., positive, negative, and neutral) on CFP. The number on relevant articles continually increases until today reflecting the efforts to resolve the debate in both practice and academic research regarding the CSR-CFP relationship – that is, whether or not enterprises financially benefit from engaging in social activities [6]. For example, Zhang, Jin and Li [7] analyzed the interactive and inter-temporal influence between CSR and CFP with the data from listed Chinese companies in Shanghai from 2007 to 2011, establishing a comprehensive evaluation index of CSR and financial performance indicators. The empirical results demonstrated that the previous years’ CSR positively affect the current years’ CFP, and the current years’ CFP positively affect CSR of the same time. Some scholars found CSR plays positive role in improving CFP while some suggested there isn’t any correlation between CSR and CFP, such as Shi, Hu and Fu [8]. They examined empirically the impact of CSR on CFP using 151 Chinese sample companies, and evidences indicated that CSR has little association with CFP. Whether the conclusions of these studies were positive correlation, negative correlation or non-correlation, they focused on the results of CSR practices. Yet there has been no specific study of any organizational-level factor to

uncover how the CSR process is influenced and has an impact on the economic performance of the whole enterprise during its implementation. There appears to be no systematic study of factors, such as corporate culture, affecting the CSR process in China. To understand if corporate performance in China can benefit from CSR, there is a need to investigate how CSR is adopted and implemented. This study not only examines the effect of corporate culture on CSR, but also contributes to the understanding of the CSR processes in an emerging economy context.

Hypothesis Development

1 Cultural Determinism and the Adoption of CSR

Cultural determinism followed by Margaret Mead is the belief that the culture in which we are raised determines who we are at emotional and behavioral levels [9]. This supports the theory that environmental influences dominate who we are instead of biologically inherited traits. Corporate culture, as an important environmental factor, has been defined as the basic assumptions and values of business leaders [10]. It refers to the underlying values and beliefs held by business leaders that serve as a foundation of business management systems and practices exemplifying those basic principles [11]. That is to say, when strategic decisions are made by corporate leaders, there is naturally a connection between corporate culture and strategy.

Corporate culture is the core of a corporation's endeavor to improve organizational effectiveness and a source of competitive advantage [12]. There are researches linking corporate culture to organizational outcome [13, 14]. For example, relying on both qualitative and quantitative evidence, Arunachal Khosla [15] analyzed the relationship between corporate culture and corporate performance in the various banks in India. Finally, corporate culture was found to have a significant influence on both net profitability and operating profit of the bank. Boyce, Nieminen, Gillespie, Ryan and Denison [16] studied longitudinal corporate culture-performance relationships and found that corporate culture is the antecedent, consistently predicting subsequent ratings of customer satisfaction and vehicle sales from 95 franchise automobile dealerships over 6 years. In China, Zhang and Qiu [17] also studied a sample of 50 Chinese listed companies and found that corporate culture plays a strong role in the corporate strategic process, influencing the subsequent performance of the corporation.

Orlitzky, Siegel and Waldman [18] indicated that the theoretical approaches to strategic CSR, and defined CSR as voluntary actions that enhance a firm's competitiveness and reputation. Such activities should lead to the improvement in financial and economic performance and in this regard economic theories of strategic CSR have the greatest potential. Since culture "defines the way things are done," it influences how business leaders formulate their firm's strategic goals. And since CSR represents a set of strategic CSR practices improving financial performance based on corporate strategy, it is guided by corporate strategy and, hence, influenced by corporate culture.

The culture of any corporation is one of the key factors in adopting and developing the feeling of social responsibility among their members. It is essentially concerned

with the ethics, attitudes and influences, the behavior of an individual, groups and processes through the shared reflection of organizational reality to a particular group or organization [19]. Corporate culture provides the human glue that can rally the collective energy of the company towards improvements and accomplishments, or it can be the glue that fastens the organization to the way things have always been. Values and orientations implied by a corporate culture are infused through corporate practices, such as CSR practices. CSR may act as a medium for carrying over invisible corporate values and beliefs to leaders and employees over this. At this point, corporate culture is linked to the strategic process as well as to the organizational outcome. Following this logic, corporate culture is an antecedent of CSR, which transfers the effect of corporate culture onto the performance of the corporation.

H1: Corporate culture has a positive effect on CSR, and CSR mediates the link between corporate culture and CFP.

2. CSR Implementation and Corporate Culture

Direct relationship between CSR and CFP has been examined by many scholars as mentioned above. The positive effect of CSR on CFP which is due to reputation and competitive advantage was examined by Saeidi, S. P., Sofian, Saeidi, P., Saeidi, S. P. and Saeidi [20] from the sample of 205 Iranian manufacturing and consumer product corporations. Mishra and Suar [21] found that stock-listed firms who show good responsible business practices towards primary stakeholders (groups-employees, customers, investors, community, natural environment and suppliers) can be profitable and beneficial to them in financial performance than the non-stock-listed firms. There is certainly the evidence from the emerging economies. The findings of an empirical study conducted in China show that marketing competence fully mediates the effects of all CSR activities on corporate performance [22]. From the above we can see that current research primarily has examined the direct relationship between CSR and corporate performance. The deep-seated reason, however, has been relatively neglected. To fill this gap, this study examines an important organizational factor, corporate culture to test its role in the implementation of CSR.

Schein [23] stressed that the corporation executives are mainly responsible for the formation and development of corporate culture. The former research showed that managers often manifest and strengthen their own value orientations through corporate system design and workflow design. Kerr and Slocum [24] pointed out corporation executives can form corporate culture by corporation's reward system; different value orientations of the executives lead to their different choices of the incentive content and system; and then corporate culture is shaped. Berson, Oreg and Dvir [25] further studied empirically the relationship between CEO values and corporate culture. The study found that CEO self-directive values are associated with innovation-oriented cultures, security values were associated with bureaucratic cultures and benevolence values were related to supportive cultures. Jiang [26] empirical studies also found that corporation executives' self-transcendence values have a significant positive effect on humanism corporate culture, and corporation executives' self-improvement values have a significant positive effect on competition-orientated corporate culture.

In a similar way, different CSR orientations represent the people's different attitudes towards the several fields of CSR. Obviously, CSR orientation belongs to a kind of forms of expression of values and attitudes influencing the corporate culture atmosphere and employee behaviors. Managers with different social responsibility orientations will also affect the setting of corporate core value concept through different orientations, hence, produce different effects on the connotation and atmosphere of corporate culture by different corporate policies and workflow structures. All these situations then lead to an environment in which the corporate culture is nurtured.

The implementation of CSR would suggest that CSR practices should be designed according to the corporate strategy. For example, if a corporation intends to enhance its market competitiveness and sustainable development, customer loyalty and social reputation would naturally be among the key strategic objectives for achieving this in a complex environment. As Aguinis and Glavas [27] pointed, high levels of CSR can bring numerous benefits to corporations, stakeholders, customers, and employees, including improved competitive advantage, attractiveness to institutional investors, and corporate reputation. In this corporation, employees would be expected and motivated to raise their jobs and solve problems in the way of strategic CSR policies. By so doing, employees would have a shared understanding of the strategic intent of CSR policies and procedures. As a result of these shared understandings and beliefs, a certain type of corporate culture would be nurtured and reinforced.

H2: CSR has a positive effect on corporate culture, and corporate culture mediates the link between CSR and CFP.

Methodology

1 Data Collection

This study collected data of 2015 Top 100 Chinese A-share Listed Companies in Market Value Management published by Value Line magazine on October 17, 2015. This ranking list was the result of analyzing the market value of 2780 Chinese A-share listed companies based on the big data model sponsored by Value Line magazine, co-sponsored by China Economic Net and China Reform News, and academically supported by Nanjing University and Beijing Normal University. The ranking system integrated market and future value of these listed companies based on the financial data update for the first half of 2015 announced by Shanghai and Shenzhen Stock Exchange. The scoring model of 2015 ranking list was made up of three parts: the current value of listed company represents 55%, the future value of listed company accounts for 40% and the reputation value of listed company is 5%.

The reason why we chose the top 100 Chinese A-share listed companies in market value management is that various studies have found that there is a relationship between CSR and corporate size, as well as between corporate culture and corporate size. Uwalomwa [28] identified a significant positive relationship exists between corporate size (financial sector) and the level of corporate social disclosure. So, simply implies that the larger the size of a corporation, the more they will be willing to invest on resources and corporate environmental technologies that are environmentally

friendly. Parsa and Deng [29], employing data from U.K., indicated that a positive change in corporate size leads to positive and significant change in amount of CSR disclosure. Branco and Rodrigues [30] showed that the amount of CSR disclosure in large corporations is higher than small corporations, because stakeholders expect greater CSR disclosure from large corporations than small corporations. Jane F. Kolleeny and Charles Linn [31] indicated that “a company’s size affects its culture, which influences everything from benefits to organization to profitability” by surveying 52 firms in their case study. Facts proved that a large-scale company with a better business performance would more likely invest the resources to conduct CSR activities or develop its corporate culture. So this sample could make the empirical results more likely to be observed and the conclusion more obvious.

Prior research has shown that the impacts of CSR on CFP usually lag. Barnett [32] emphasized that CSR has a variable effect on CFP, and its effects on CFP vary across time. Waddock and Graves [33] also found that corporate social performance is positively associated with future financial performance. Therefore, following the work of Cho and Pucik [34], this study used data of CSR for each company in 2012, 2013 and 2014 as three separate indicators. At the same time we used CFP in 2014 to observe CSR’s effects of the last three periods on CFP of the current period.

Corporate culture which gradually accumulates and forms in the long-term development of the corporation has the nature of strong stability and won’t easily vary with the change of the corporate structure, strategic shift or the adjustments of products and services [35]. In the culture literature, founder-centred studies also caution that by nature of its stability, corporate culture, once established, is difficult to change. For example, Schein’s [36] conception of culture places significant emphasis on the role of corporation founders in encouraging the development and continuation of shared corporate values. Thus, stories and artefacts that are associated with founders are commonly transformed into strong symbols [37] that are passed down to future generations of corporate members. Based on the above consideration, we chose the data of corporate culture for each company in 2014 supposing that there isn’t any change of its corporate culture from 2012 to 2014.

All of the data was collected by companies’ public data from their financial reports and official websites from 2012 to 2014 to verify the models and hypotheses.

In order to ensure the reliability and consistency of data collection, the research objects were screened by excluding 28 financial companies whose accounting systems are very different from other types of companies. Finally, 72 companies were selected in accordance with the standards above.

2 Sample

This sample included 72 listed companies with various ownership structures, including state-owned enterprises, foreign-invested enterprises, and private enterprises. These companies are located all over China and cover various industries. The distribution of these companies is introduced concretely in Table 1.

3. Measurement

The major constructs employed in this study included corporate culture, CSR and CFP.

(1) Corporate culture

Prior research preferred to measure corporate culture through questionnaire surveys of executives managers or employees. But there has been a great controversy in the academic circles. On the one hand, employees tend to blame the corporate culture when the enterprise falls into difficulty, on the contrary attribute the good performance to their own efforts. Thus, the questionnaire score may cause reverse causality on corporate performance. On the other hand, other natures of corporation may also affect the respondents' evaluation of corporate culture, such as a larger corporation often obtains higher corporate culture score at odds with what this corporation

Table 1 Distribution of 2015 top 100 Chinese A-share listed companies in market value management shows us [38]. This study attempted to collect public information of the relevant companies to describe the corporate culture from organizational behavior perspective, instead of surveying the enterprises by questionnaires, in order to avoid above-mentioned problems from the use of questionnaire survey.

(excluding 28 financial companies)

	Classification	Number	Percentage
Ownership structure	State-owned enterprises	46	63.89%
	Foreign-invested enterprises	3	4.17%
	Private firms	23	31.94%
Sector	Industry	43	59.72%
	Commerce	1	1.39%
	Real estate	5	6.94%
	Public utility	11	15.28%
	Comprehensive industry	10	13.89%
	Others	2	2.78%
Region	East China	27	37.50%
	North China	27	37.50%
	South China	9	12.50%
	Southwest China	3	4.16%
	Northeast China	2	2.78%
	Northwest China	2	2.78%
	Central China	2	2.78%

Corporate culture is the common collection of corporate organization values [39]. Strong cultures minimize heterogeneity in beliefs about the state of the environment and should thereby enhance internal reliability. Corporate cultures codify the corporate organization's understanding of itself and its environment and thus clarify the corporate organization's beliefs and goals for members [40]. Corporate culture of "high strength"

should have specific values [41], win concordant identification from corporate organization's members [42] and be widely recognized by the society in the form of brand culture [43].

Following above logic, we depicted corporate culture by its corporate culture strength from three dimensions: the organization system, internal construction and social relations. Firstly, we investigated whether there are the declarative introductions with the core corporate culture, corporate vision and strategic goals in open channels such as the company's website or company announcement in order to show the nature and the current situation of corporate culture from the system level [44]. Secondly, we investigated whether there are employees training activities on corporate culture proving whether the company inoculates the core culture with the internal in order to measure the consistency of organizational behavior and corporate culture [45]. Thirdly, we investigated whether there are advertisings on corporate culture in the media in order to evaluate that the core corporate culture is widely recognized by the society in the form of brand culture [43]. For corporate culture strength measurement, if any dimension of above three is introduced, the corresponding variable value assignment will be 1, otherwise 0. Finally, the sum of the 3 variable values will be the measurement of corporate culture strength, and then as the measurement of this company's corporate culture.

(2) CSR

Based on the stakeholder theory, stakeholders refer to all the individuals and groups who are able to influence an organization to achieve its goals, or are influenced in the process of achieving its goals by an organization, including stockholders, employees, creditors, suppliers, customers, the public and the environment etc [46]. Among them, the internal CSR practices mainly embody in meeting the interests of internal stakeholders of a corporation, such as stockholders and employees; external CSR practices mainly embody in performing responsibility for external stakeholders, such as creditors, suppliers, customers, the public and the environment etc. Rather than concern external stakeholders, a corporation may more easily perceive and prioritize relationships with internal stakeholders for economic and legal purpose or internal stakeholder commitment. However, in the new millennium, Carroll [47] re-emphasized that corporations are expected to fulfill ethical responsibilities as well. Ethical responsibilities embrace a range of norms, standards, or expectations of behavior that reflect a concern for what consumers, shareholders, the public and other stakeholders regard as fair tight just or in keeping with stakeholders' moral rights or legitimate expectations. Therefore, this study focuses on external stakeholders frequently ignored by businesses.

Based on the above, considering the economic context of China, we adopted a 4-item dimension on CSR. Creditors, suppliers, customers and government were selected as the main stakeholders to set up a set of CSR index system from the financial point of view to measure the level of CSR. The fit index system is presented in Table 2.

Table 2 CSR Index System

CSR	Index	Explanation of index
1. CSR towards creditors	Liquid ratio	Current assets/Current liabilities
	Asset liability ratio	Asset/Liability
2. CSR towards suppliers	Accounts payable turnover ratio	Cost of goods sold/Accounts payable
	Cash to accounts payable ratio	Cash/Accounts payable
3. CSR towards customers	Rate of cost of goods sold	Cost of goods sold/Main business revenue (Main business revenue of the current period-Main business revenue of the last period)/Main business revenue of the last period
	Rate of main business revenue growth	
4. CSR towards government	Asset tax rate	Total Taxes/Total assets
	Tax growth rate	(Total taxes of the current period-Total taxes of the last period)/Total taxes of the last period

By sorting out extant literature, it is found that there are several methods to design the weights of relevant stakeholders explored by domestic and foreign scholars. Among them, the Carroll's pyramid of CSR is more authoritative. Carroll [48] organized different responsibilities as a four-layered pyramid model and called it the pyramid of responsibilities. The four different responsibilities, economic, legal, ethical and philanthropic are the layers of the pyramid. The weights of them are respectively 4, 3, 2 and 1. Based on this model, Xu and Zhang [49] further put forward the weights of distribution of internal and external stakeholders disbursed by the four different responsibilities are 0.6 and 0.4; at the same time, all the responsibilities are evenly distributed between internal and external interests, that is to say, the weight of distribution is respectively 0.5. The equality of legal responsibility makes it distributed evenly in all the stakeholders. Based on Carroll's model and combined with Xu and Zhang's weight setting method, we can obtain all the weights of internal and external stakeholders. In this paper, economic responsibilities refer to the responsibilities towards stockholders, creditors and customers; ethical responsibilities refer to the responsibilities towards employees, suppliers and customers; philanthropic responsibilities refer to the responsibilities towards employees, customers and government. Thus, we have obtained the proportions of each stakeholder. For external stakeholders, the new weights of them are redistributed towards the whole external part of CSR. Finally, among the whole external responsibilities of CSR, creditors account for 27%, suppliers account for 19%, customers account for 40%, and government is 14%.

The weight setting method and result of this study is presented in Fig. 2.

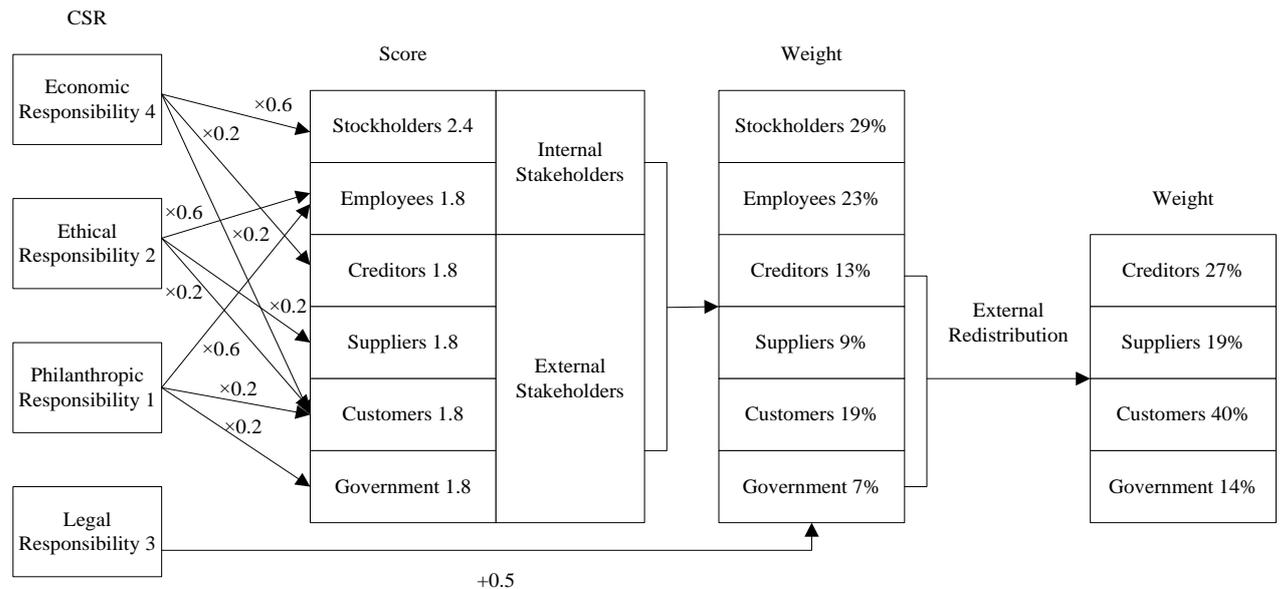


Fig. 2 Weight distribution of CSR based on the stakeholder theory

(3) CFP

For measuring CFP, financial index and market value index (Tobin's Q) are frequently-used. From the existing literature, the majority of western studies preferred the stock market value (the minority adopted financial index, such as Frank and Goyal), while the studies in China chose mostly financial index. There are two main reasons for this phenomenon: First, there are many calculation methods of Tobin's Q, and it is hard to estimate which one is the best. Second, the inefficient characteristics of China's stock market due to various reasons bring many difficulties to the use of Tobin's Q. However, when financial index are adopted, return on assets (ROA) and return on equity (ROE) are the representative choices. It is worth noting that it is more serious that Chinese listed companies carry out the earning manage by ROE thereby making ROE distorted. So in this study, CFP was measured by financial index ROA referring to the prior research [50, 51]. It was evaluated to capture a company's financial status.

Data Analysis and Results Report

Table 3 provides the descriptive statistics and the correlations of the major variable. CFP here refers to the company's current ROA; corporate culture here refers to the company's current corporate culture; and the company's current CSR is expressed as CSR_0 , and the CSR of the previous periods are recorded in turn as CSR_{-1} and CSR_{-2} .

Corporate culture is positively correlated with CFP and all three periods of CSR (CFP, $r=.362$, $p<.01$; CSR_0 , $r=.265$, $p<.05$; CSR_{-1} , $r=.345$, $p<.01$; and CSR_{-2} , $r=.244$, $p<.05$). CSR_{-1} and CSR_{-2} are positively correlated to CFP ($r=.361$, $p<.01$ for CSR_{-1} and $r=.280$, $p<.05$ for CSR_{-2}), while the correlation between CSR_0 and CFP is not significant ($r=.185$, $p>.05$). In addition, the three periods of CSR correlate with each other as well (correlation coefficient range from .795 to .903, $p<.01$).

Table 3 Means, SDs, and correlations among variables

	Mean	SD	Corporate culture	CSR ₀	CSR ₋₁	CSR ₋₂	CFP
Corporate culture	2.110	1.597	1.000				
CSR ₀	2.103	2.263	.265*	1.000			
CSR ₋₁	2.036	2.083	.345**	.840**	1.000		
CSR ₋₂	2.124	2.349	.244*	.795**	.903**	1.000	
CFP	.071	.061	.362**	.185	.361**	.280*	1.000

** Correlation is significant at the 0.01 level (two-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (two-tailed).

We employed regression analysis to test the relationships among corporate culture, CSR and CFP, given the multiple correlated independent variables and dependent variables in our study. We adopted Baron and Kenny's [52] causal steps approach to examine mediation effects, testing the two mediated models with CSR and corporate culture as the mediator, respectively. It should be noted that this approach has been almost one-sided criticized and questioned in recent years [53, 54, 55]. The main reason for the criticism and questioning is that the test power of this approach is the weakest comparing with all the other methods of examining mediation effects. That is to say, it is not easy to detect out significant mediation effect by using this approach. However, if researchers have already detected out significant mediation effect by it, the problem of the weakest power of test will be no longer a problem, especially for single mediation effect. At this moment, the results of causal steps approach will be even superior to the results of other methods, such as Bootstrap [56]. So using this approach, two sets of regression analysis were conducted, separately, for testing Hypothesis 1 and 2. Results for testing the determinant role of corporate culture (Hypothesis 1) are shown in Table 4, and those for testing corporate culture as the mediator (Hypothesis 2) are introduced in Table 5.

Fig. 3 introduces the pathway of mediation model of corporate culture-CSR-CFP. According to this pathway, we began to test the Hypothesis 1.

Hypothesis 1 (corporate culture as an antecedent)

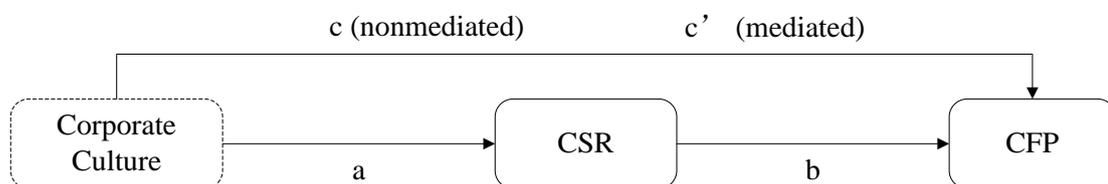


Fig. 3 Mediation model of corporate culture-CSR-CFP

Table 4 presents the results for testing the corporate culture-CSR-CFP link. First, the direct effect of corporate culture on CFP is significant (.362, $p < .01$) and this situation allows us to continue our mediation effect test. Second, corporate culture also has positive effects on CSR₀, CSR₋₁ and CSR₋₂ (.265, $p < .05$ for CSR₀; .345, $p < .01$ for CSR₋₁; and .244, $p < .05$ for CSR₋₂). CSR₋₁ has a positive effect on CFP (.268, $p < .05$), while the effects of CSR₀ and CSR₋₂ are not significant (.096, $p > .05$ for CSR₀ and .204,

$p > .05$ for CSR_{-2}). According to Wen, Zhang, Hou and Liu’s analysis [57], we needed to conduct Sobel test to examine the mediation role of CSR_0 and CSR_{-2} , while we could continue the test of CSR_{-1} . The results of Sobel test indicated that the mediation effects of CSR_0 and CSR_{-2} separately between corporate culture and CFP ($z = .719$, $p > .05$ for CSR_0 and $z = 1.289$, $p > .05$ for CSR_{-2}) are not significant. Third, the significant effect (.362, $p < 0.01$) from corporate culture to CFP becomes less significant in predicting CFP (CSR_{-1} as mediator, .270, $p < 0.05$) after CSR_{-1} is introduced, although it is still significant. Given this evidence, we conclude that Hypothesis 1 is partially supported. Corporate culture has a positive effect on CSR; CSR plays a partial mediation role between corporate culture and CFP and specifically it is the CSR of the last period who plays a partial mediation role between corporate culture and CFP, not the current CSR or the CSR of the period before last.

Table 4 Corporate culture as a determinant of CSR

Steps	Path	Standardized B	R ²	ΔR ²	F
CFP = f (Corporate culture)	c	.362**	.131	.119	10.579**
CSR ₀ = f (Corporate culture)	a	.265*	.070	.057	5.303*
CFP = f (Corporate culture, CSR ₀)	c'	--	--	--	--
	b	.096			
CFP = f (Corporate culture)	c	.362**	.131	.119	10.579**
CSR ₋₁ = f (Corporate culture)	a	.345**	.119	.107	9.468**
CFP = f (Corporate culture, CSR ₋₁)	c'	.270*	.194	.171	8.322**
	b	.268*			
CFP = f (Corporate culture)	c	.362**	.131	.119	10.579**
CSR ₋₂ = f (Corporate culture)	a	.244*	.059	.046	4.416*
CFP = f (Corporate culture, CSR ₋₂)	c'	--	--	--	--
	b	.204			

** Correlation is significant at the 0.01 level (two-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (two-tailed).

Fig. 4 presents the pathway of mediation model of CSR-corporate culture -CFP. According to this pathway, we began to test the Hypothesis 2.

Hypothesis 2 (corporate culture as a mediator)

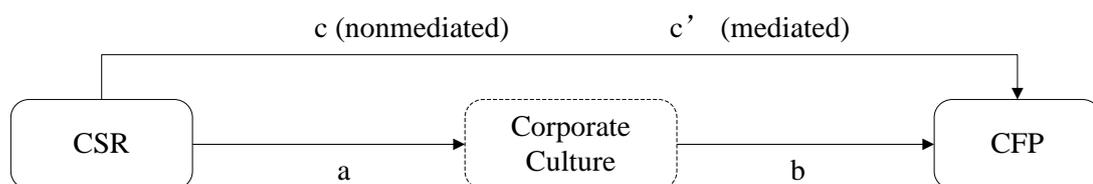


Fig.4 Mediation model of CSR-corporate culture-CFP

Table 5 presents the results for testing the CSR-corporate culture-CFP link. Using the same steps, first, the direct effect of CSR_0 on CFP is not significant, we stopped testing for it and concluded that there is not any significant mediation effect of corporate culture between CSR_0 and CFP. The direct effects of CSR_{-1} and CSR_{-2} on CFP are significant (.361, $p < .01$ for CSR_{-1} and .280, $p < .05$ for CSR_{-2}). Second, both CSR_{-1} and CSR_{-2} have positive effects on corporate culture (.345, $p < .01$ for CSR_{-1} and .244, $p < .05$ for CSR_{-2}). Corporate culture has positive effects on CFP (CSR_{-1} as independent variable, .270, $p < .05$ and CSR_{-2} as independent variable, .313, $p < .01$). Third, the significant effect from CSR_{-1} to CFP becomes weaker in predicting CFP (from “.361, $p < .01$ ” to “.268, $p < .05$ ”) after corporate culture is introduced, although it is still significant; the significant effect (.280, $p < .05$) from CSR_{-2} to CFP becomes insignificant in predicting CFP (.204, $p > .05$) after corporate culture is introduced. Thus, Hypothesis 2 is partially supported. CSR has a positive effect on corporate culture; corporate culture plays a partial mediation role between the CSR of the last period and CFP, a full mediation role between the CSR of the period before last and CFP, and no mediation role between the current CSR and CFP.

Table 5 Corporate culture as a mediator to CSR-CFP link

Steps	Path	Standardized B	R ²	ΔR^2	F
CFP = $f(CSR_0)$	c	.185	.034	.020	2.480
Corporate culture = $f(CSR_0)$	a	--	--	--	--
CFP = $f(CSR_0, \text{Corporate culture})$	c'	--	--	--	--
	b	--	--	--	--
CFP = $f(CSR_{-1})$	c	.361**	.130	.118	10.470**
Corporate culture = $f(CSR_{-1})$	a	.345**	.119	.107	9.468**
CFP = $f(CSR_{-1}, \text{Corporate culture})$	c'	.268*	.194	.171	8.322**
	b	.270*			
CFP = $f(CSR_{-2})$	c	.280*	.079	.065	5.972*
Corporate culture = $f(CSR_{-2})$	a	.244*	.059	.046	4.416*
CFP = $f(CSR_{-2}, \text{Corporate culture})$	c'	.204	.171	.146	7.093**
	b	.313**			

** Correlation is significant at the 0.01 level (two-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (two-tailed).

Conclusion and Discussion

This study examines the role of corporate culture and CSR in the process of improving CFP. We attempted to find out the antecedent and the mediator in this process. In addition, we have focused on the implementation of CSR. Overall, our findings contribute to the current study of the relationship among corporate culture, CSR and CFP.

We confirmed that corporate culture facilitates the improving of CFP, and the implementation of this process can be achieved by CSR. CSR also has a positive effect on CFP, and corporate culture can mediate this relationship. These two findings indicate that corporate culture and CSR are reciprocally related. Therefore, we could

not identify simply which is the antecedent or which is the mediator in the process of improving CFP.

Results of our study indicate corporate culture facilitates the adoption of CSR, and CSR has positive effects on CFP. For a corporation, CFP can be enhanced by its adoption of CSR. For the adoption of CSR, an appropriate culture may help. At the same time, the proposition that corporate culture acts as a mediator of the CSR-CFP link is also confirmed. Corporate culture is nurtured and reinforced in the implementation of CSR, and CFP can be enhanced if corporate culture can be cultivated to facilitate business development and innovation. In other words, CSR facilitates the development of corporate culture. Moreover, we further confirmed the lag on the impacts of CSR on CFP in our study [58]. Whether as an antecedent or a mediator, it is the CSR of the last two periods who acts positively on CFP, not the current CSR. Given the dynamic business environment of economic and enterprise reform in China, we propose that a Chinese enterprise should put this conclusion into practice. That means to build up corporate culture and develop CSR practices, which would enhance the corporate competitiveness and improve CFP. This kind of simultaneous attention would facilitate not only reciprocal development of corporate culture and CSR, but also further improvement of CFP by the reciprocal development. For a today's Chinese enterprise, it would be one of the significantly important and effective ways to achieve the goal of improving CFP.

Going beyond the corporate culture-CFP link and CSR-CFP link, our examinations of corporate culture and CSR as an antecedent or a mediator add evidence to and enrich the literature of the relationship among corporate culture, CSR and CFP. Over the content of CSR practices, our empirical evidence adds support to studies of the CSR process, and enriches the social context view of CSR.

Limitations and Future Research

Three main limitations should be considered when interpreting the results of our study.

First, we did not test roles of different types of corporate culture due to the availability of secondary data collection. In the prior research, corporate culture is often classified into different types. For example, according to the competing values culture instrument [59], there can be at least three types: group culture, developmental culture, and hierarchical culture. Different types of corporate culture emphasize different corporate atmospheres and regulations. Future studies on the impacts of different types of corporate culture are particularly needed to capture the causal relationship of CSR and CFP in various Chinese enterprises.

Second, our study focused only on external stakeholders, and adopted a 4-item dimension on CSR. Internal stakeholders would create a different picture of the role of CSR and its effects on corporate culture and CFP. Thus, we would continue to study the internal dimensions, even expanding the overall figure of CSR.

Third, considering the feasibility of the analysis data, we did not pay any attention to the control or moderator variables. Prior research has proved that various variables can affect CSR and corporate culture, such as corporate age, corporate size and the industry which the company belongs to etc. According to the empirical results of

Zhang, Yuan, Niu and Jin [58], the size of a company and what trade it is making affect CFP to a certain extent, while the ownership affects it unobtrusively. In the future research, these various control and moderator variables would be considered critically in order to observe their impacts on CSR and corporate culture, leading to the change of CFP.

List of references

1. Wang, L., & Justin, H. "The impact of Chinese culture on corporate social responsibility: The harmony approach." *Journal of Business Ethics*, vol. 88, pp. 433-451, 2009.
2. Khosla, A. "Impact of organizational culture on organizational performance." *Journal of Institute of Public Enterprise*, vol. 38, pp. 150-164, 2015.
3. Sørensen, J. B. "The strength of corporate culture and the reliability of firm performance." *Administrative Science Quarterly*, vol. 47, pp. 70-91, 2002.
4. Lee, S., Singal, M., & Kang, K. H. "The corporate social responsibility-financial performance link in the U.S. restaurant industry: Do economic conditions matter?" *International Journal of Hospitality Management*, vol. 32, no. 1, pp. 2-10, 2013.
5. Wu, M. W., & Shen, C. H. "Corporate social responsibility in the banking industry: Motives and financial performance." *Journal of Banking & Finance*, vol. 37, no. 9, pp. 3529-3547, 2013.
6. Wang, H., Tong, L., Takeuchi, R., & George, G. "Corporate social responsibility: An overview and new research directions." *Academy of Management Journal*, vol. 59, no. 2, pp. 534-544, 2016.
7. Zhang, Z. G., Jin, X. C., & Li, G. Q. "An empirical study on the interactive and inter-temporal influence between corporate social responsibility and corporate financial performance." *Accounting Research*, no. 8, pp. 147-148, 2013.
8. Shi, J. W., Hu, L. J., & Fu, H. Y. "Corporate social responsibility, social capital and organizational competitive advantage: A perspective of strategic interaction." *China Industrial Economics*, vol. 29, no. 11, pp. 87-98, 2009.
9. Zhang, F. "The combination of anthropology and social psychology: A review of Margaret Mead's cultural determinism." *Social Science Criticism*, vol. 3, pp. 114-124, 2007.
10. Denison, D. R. "What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars." *Academy of Management Review*, vol. 21, pp. 619-654, 1996.
11. Denison, D. R. *Corporate culture and organizational effectiveness*. Wiley: New York, 1990.
12. Barney, J. B. "Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?" *Academy of Management Review*, vol. 11, pp. 656-665, 1986.
13. Denison, D. R. "Corporate culture and organizational effectiveness." *Organization Science*, vol. 6, pp. 204-223, 1984.
14. Denison, D. R. *Corporate culture and organizational effectiveness*. Wiley: New York, 1990.

15. Khosla, A. "Impact of organizational culture on organizational performance." *Journal of Institute of Public Enterprise*, vol. 38, pp. 150-164, 2015.
16. Boyce, A. S., Nieminen, L. R. G., Gillespie, M. A., Ryan, A. M., & Denison, D. R. "Which comes first, organizational culture or performance? A longitudinal study of causal priority with automobile dealerships." *Journal of Organizational Behavior*, vol. 36, no. 3, pp. 339-359, 2015.
17. Zhang, Y. A., & Qiu, J. "Impact of corporate culture on organizational performance and its comparative study." *Economic Forum*, vol. 6, pp. 90-93, 2009.
18. Orlitzky, M., Siegel, D. S., & Waldman, D. "Strategic corporate social responsibility and environmental sustainability." *Business & Society*, vol. 50, no. 1, pp. 6-27, 2011.
19. Mishra, S., & Gupta, R. K. "Using semiotics to understand the culture of a software organization." *Indian Journal of Industrial Relations*, vol. 42, no. 3, pp. 383-407, 2007.
20. Saeidi, S. P., Sofian, S., Saeidi, P., Saeidi, S. P., & Saeidi, S. A. "How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation and customer satisfaction." *Journal of Business Research*, vol. 68, no. 2, pp. 341-350, 2015.
21. Mishra, S., & Suar, D. "Does corporate social responsibility influence firm performance of Indian companies?" *Journal of Business Ethics*, vol. 95, no. 4, pp. 571-601, 2010.
22. Bai, X., & Chang, J. "Corporate social responsibility and firm performance: The mediating role of marketing competence and the moderating role of market environment." *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 32, no. 2, pp. 505-530, 2015.
23. Schein, E. H. *Organizational culture and leadership: A dynamic view* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
24. Kerr, J., & Slocum, J. W. "Managing corporate culture through reward systems." *Academy of Management Executive*, vol. 19, no. 4, pp. 130-138, 2005.
25. Berson, Y., Oreg, S., & Dvir, T. "CEO values, organizational culture and firm outcomes." *Journal of Organizational Behavior*, vol. 29, no. 5, pp. 615-633, 2008.
26. Jiang, Z. H. "Top Managers' Value, organizational culture and corporate social responsibility behavior: From the perspective of upper echelon theory." Hangzhou: Zhejiang University, 2011.
27. Aguinis, H., & Glavas, A. "What we know and don't know about corporate social responsibility." *Journal of Management*, vol. 38, no. 4, pp. 932-968, 2012.
28. Uwalomwa, U. "An empirical investigation of the association between firm's characteristics and corporate social disclosures in the Nigerian financial sector." *Journal of Sustainable Development in Africa*, vol. 13, no. 1, pp. 60-74, 2011.
29. Parsa, S., & Deng, L. X. "Capital markets reactions to social information announcements." *International Journal of Accounting & Finance*, vol. 1, no. 1, 2008.
30. Branco, M. C., & Rodrigues, L. L. "Factors influencing social responsibility disclosure by Portuguese companies." *Journal of Business Ethics*, vol. 83, no. 4, pp. 685-701, 2008.
31. Kolleeny, J. F., & Linn, C. "Size affects firm culture." *Architectural Record*, vol. 6, pp. 1-6, 2002.

32. Barnett, M. L. "Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility." *Academy of Management Review*, vol. 32, no. 3, pp. 794-816, 2007.
33. Waddock, S. A., & Graves, S. B. "The corporate social performance-financial performance link." *Strategic Management Journal*, vol. 18, no. 4, pp. 303-319, 1997.
34. Cho, H. J., & Pucik, V. "Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability, and market value." *Strategic Management Journal*, vol. 26, no. 6, pp. 555-575, 2005.
35. Zhou, S. D. *Management Science* (2nd ed., pp.207). Beijing: Higher Education Press, 2005.
36. Schein, E. H. "The role of the founder in creating organizational culture." *Organizational Dynamics*, vol. 12, pp. 13-28, 1983.
37. Hatch, M. J. "The dynamics of organizational culture." *Academy of Management Review*, vol. 18, pp. 657-693, 1993.
38. Burt, R. S., Gabbay, S. M., Holt, G., & Moran, P. "Contingent organization as a network theory: The culture-performance contingency function." *Acta Sociologica*, vol. 37, no. 4, pp. 345-370, 1994.
39. Kreps, D. M. "Corporate culture and economic theory." In J. E. Walt & K. A. Shepsle (Eds.), *Perspectives on positive political economy* (pp.90-143). Cambridge: Cambridge University Press, 1990.
40. Schein, E. H. *Organizational culture and leadership: A dynamic view* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
41. Levinthal, D. A. "Organizational adaptation and environmental selection-interrelated processes of change." *Organization Science*, vol. 2, no. 1, pp. 140-145, 1991.
42. Gundry, L. K., & Rousseau, D. M. "Critical incidents in communicating culture to newcomers: The meaning is the message." *Human Relations*, vol. 47, no. 9, pp. 1063-1088, 1994.
43. Aaker, J. L. "Dimensions of Brand Personality." *Journal of Marketing Research*, vol. 34, no. 3, pp. 347-356, 1997.
44. Harrison, G. L., McKinnon, J. L., Panchapakesan, S., & Leung, M. "The influence of culture on organizational design and planning and control in Australia and the United States compared with Singapore and Hong Kong." *Journal of International Financial Management & Accounting*, vol. 5, no. 3, pp. 242-261, 1994.
45. Hofstede, G., Bram, N., Daval, O. D., & Geert, S. "Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases." *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, no. 2, pp. 286-316, 1990.
46. Freeman, R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Massachusetts: Pitman Publishing Inc., 1984.
47. Carroll, A. B. "Ethical challenges for business in the new millennium." *Business Ethics Quarterly*, vol. 10, no. 1, pp. 33-42, 2000.
48. Carroll, A. B. "The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders." *Business Horizons*, vol. 34, no. 4, pp. 39-48, 1991.

49. Xu, G. H., & Zhang, R. "A study on the relationship between corporate social responsibility and financial performance." *Communication of Finance and Accounting*, vol. 12, pp. 70-73, 2007.

50. Tian, L. H. "Two hands of the government shareholder and the U curve between government shareholdings and corporate value." *Economic Research Journal*, vol. 10, pp. 48-58, 2005.

51. Chen, X. Y., & Xu, X. D. "Equity structure, firm performance and the protection for investors' interest." *Economic Research Journal*, vol. 11, pp. 3-11, 2001

52. Baron, R. M., & Kenny, D. A. "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations." *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 51, no. 6, pp. 1173-1182, 1986.

53. Edwards, J. R., & Lambert, L. S. "Methods for integrating moderation and mediation: A general analytical framework using moderated path analysis." *Psychological Methods*, vol. 12, pp. 1-22, 2007.

54. Hayes, A. F. "Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium." *Communication Monographs*, vol. 76, pp. 408-420, 2009.

55. Spencer, S. J., Zanna, M. P., & Fong, G. T. "Establishing a causal chain: Why experiments are often more effective than meditational analyses in examining psychological processes." *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 89, pp. 845-851, 2005.

56. Wen, Z. L., & Ye, B. J. "Analyses of mediating effects: The development of methods and models." *Advances in Psychological Science*, vol. 22, no. 5, pp. 731-745, 2014.

57. Wen, Z. L., Chang, L., Hau, K. T., & Liu, H. Y. "Testing and application of the mediation effects." *Acta Psychologica Sinica*, vol. 36, no. 5, pp. 614-620, 2004.

58. Zhang, L. X., Yuan, D. N., Niu, D., & Jin, Y. "An empirical research on the effect of CSR on CFP—Based on listed companies in China." *Journal of Northeastern University (Natural Science)*, vol. 32, no. 2, pp. 292-296, 2011.

59. Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. "The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of corporate culture on quality of life." In R. W. Woodman & W. A. Pasmore (Eds.), *Research in organizational change and development* (Vol. 5., pp. 115-142). Greenwich, CT.: JAI Press, 2001.