

从制度逻辑到最优区分：中国企业社会责任研究的展望^{*}

□ 周小宇

摘要：制度逻辑理论是组织与管理研究的主流理论分析框架之一。虽然近年来有大量实证研究应用制度逻辑理论来解释中国企业的管理问题，但这些研究主要是将西方的制度逻辑框架应用于中国企业战略分析，缺少针对中国情境的制度逻辑归纳总结和理论构建。本文对现有的基于中国情境的制度逻辑研究进行梳理，提出了一个基于多元制度逻辑冲突的时空分析框架。与此同时，本文在多元制度逻辑冲突时空分析框架讨论的基础上，引入最优区分理论对这个分析框架进行拓展和延伸。本文认为，将最优区分理论和制度逻辑理论相结合，有助于相关领域的理论与实践创新。最后，本文以中国企业社会责任研究为例，讨论如何将这两个理论视角进行有机结合，将中国情境下的企业社会责任研究向纵深推进。

关键词：制度逻辑；中国情境；最优区分；企业社会责任

一、引言

制度逻辑理论也许是近几年来中国管理学者引用最多的宏观组织理论之一。在制度逻辑理论的指导下，涌现出大量实证研究，对诸多中国企业管理现象，包括企业创新（Zhou et al., 2016）、兼并与收购（Greve & Zhang, 2016）、创业活动（Yiu et al., 2014）和社会责任（Zhang & Luo, 2013），进行了深入剖析并解释了这些企业战略背后的制度驱动因素。除少数定性研究外（Liu et al., 2016; Xing et al., 2020），这些文献主要将西方的制度逻辑框架应用于中国企业战略分析。虽然这些研究的结论

^{*} 笔者感谢主编 Haiyang Li 教授的宝贵意见和帮助，感谢《管理学季刊》编辑部林道溢副教授以及罗安迪老师的大力支持。本文研究得到国家自然科学基金“企业社会责任战略对疫情后企业绩效短期波动和长期恢复的影响机制研究”（项目编号：72102145）的资助。

非常深刻，但缺少针对中国情境的制度逻辑归纳总结和理论构建。为了更好地结合制度逻辑理论来研究和指导中国企业管理实践，本文对现有的基于中国情境的制度逻辑研究进行梳理，结合最优区分理论进一步拓展制度逻辑理论研究范围，探讨一些可能的未来研究方向。

二、中国情境下的制度逻辑理论研究：一个多元制度逻辑冲突的时空分析框架

兴起于 20 世纪 90 年代的制度逻辑理论已经成为组织与管理研究的主流理论分析框架之一 (Lounsbury et al., 2021)。该理论认为，一个社会存在着不同的社会领域，如市场、政府、家庭、宗教等，而且每个领域都有一套自己的文化体系和行为规范。这些多元化的文化体系和行为规范并称为制度逻辑，它们对个体和企业的价值观念和行为规范产生了深远的影响 (Thornton & Ocasio, 1999; Thornton et al., 2012)。

多元制度逻辑之间互动关系，特别是不同制度逻辑存在的冲突，是近年来制度逻辑理论发展的前沿领域，大量的实证研究围绕着这个冲突关系在不同的情境下分析企业如何制定市场决策 (Dalpiaz et al., 2016; Greve & Zhang, 2016; Gümüşay et al., 2020; Zhou et al., 2016)。由于两种或者多种制度逻辑的并行存在，并且这些逻辑在一定程度上相互冲突，从而让企业面临一系列的困难抉择。这些困难抉择的核心点在于企业对自身合法性与行为合规性的理解存在着差异和冲突。例如，Greve 和 Zhang

(2016) 关于中国企业的并购研究发现，虽然并购是一项有高回报率的市场战略，但并不是所有的中国企业都愿意采用这种行为来提升企业绩效。造成这个企业战略选择差异的一个重要原因就是中国企业的经营活动会同时受到国家逻辑和市场逻辑的影响。国家逻辑主导的企业一般不倾向于采用并购市场战略，因为这些企业认为自己经营的最主要目标是保障社会稳定和增加社会福利，即使他们认识到并购能够快速提升企业绩效，也不愿意接受这种与自身主导制度逻辑不兼容的市场战略。

多元制度逻辑可能会带来时间和空间两维度上的冲突。首先，在时间维度上，过去的制度逻辑和现行的制度逻辑之间可能会存在冲突。由于社会文化和技术发展，主流的社会逻辑会发生变迁，表现为过去主流的制度逻辑往往会被新出现的制度逻辑所替代。但是，过去的主流制度逻辑所形成的行为模式和风俗习惯可能会成为企业及其管理者在接受现行的主流制度逻辑上的行为桎梏。而且，在某些特定的情境下，历史上存在过的制度逻辑还会重新成为现行的主流逻辑 (Kroezen & Heugens, 2018)。

从过去与现在的制度逻辑强弱对比关系的角度出发，现有的制度逻辑实证研究可以分为三类：第一类研究主要关注于“过去制度逻辑弱，现在制度逻辑强”，强调了新兴的制度逻辑对过去制度逻辑的替代。这一类研究是制度逻辑研究的主要组成部分，这些研究深入分析了在这样的宏观社会制度转型背景下，企业应该如何进行战略选择 (Yiu et al., 2014; Greve & Zhang, 2016)。值得注意的是，最近有一部分实证研究从开始技术更新的视角来研究企业主

导制度逻辑转型，将管理科学的相关理论与制度逻辑理论相融合 (Faik et al., 2020)，开启了一片新的组织管理研究的蓝海 (Liu & Wang, 2023)。第二类研究主要着重于过去制度逻辑的影响，认为“过去制度逻辑强，现在制度逻辑弱”，侧重于强调过去的制度逻辑对企业及其管理者的组织印记 (organizational imprinting) 作用：即使已经出现了新兴的制度逻辑，企业及其管理者仍然不能够很好地调整改进企业的组织形式和管理模式。第三类研究关注制度力量的均衡，认为“过去和现在的制度逻辑一样，但是已发生了形态改变”。这一类研究的关注重点体现在现有主导制度逻辑自身的调整或转型，以及这些调整或转型给企业经营与管理带来的影响作用。例如，Marquis 和 Bird (2018) 的研究针对国家主导制度逻辑的调整进行研究，发现这些调整重塑了中国企业的社会责任行为。Genin 等 (2021) 对中国高铁行业在 1989~2015 年的国家治理逻辑两种形态变化的研究，发现主导制度逻辑的形态调整将有力促进企业创新和推动经济增长。在这个时间维度上，从中国转型经济的大背景出发，关注中国管理问题的学者们可以对制度变迁进行更多深入的考察。例如，主流的社会制度逻辑变迁在不同地区之间并不是同步的，将地区差异引入新老制度逻辑的冲突分析中来，将是未来制度逻辑研究的一个重要方向。

其次，在空间维度上，多元制度逻辑共存可能会带来冲突。一方面，共存于同一个层面上 (个体、组织、地区或行业) 的多元制度逻辑可能会产生冲突，进而使企业面临一系列复杂的抉择。例如，在行业市场中可能存在着两种相

互对立的制度逻辑，企业往往需要去选择加入其中一派阵营来获得自身在行业中的合法性。一个典型的例子就是混合型组织 (Battilana & Lee, 2014)。混合型组织是一个包含了多元制度逻辑的新型组织形式，它往往同时肩负着多个经营目标。例如，在旨在解决社会问题的社会企业中，管理者往往会在使命和利润之间面临艰难选择，进而会导致企业使命漂移、组织边界模糊和伪公益等多方面的管理难题 (Ebrahim et al., 2014)。另一方面，共存于不同层面上的多元制度逻辑可能存在着跨层次的冲突，例如，国家层面的制度逻辑与地方社区的制度逻辑可能存在着不一致，这不但会导致企业在执行国家政策方面出现不到位和抵制行为，而且有可能还会引发地方监管者与企业产生共谋的情况。同样地，组织层面的制度逻辑与个体层面的制度逻辑也可能存在着冲突，使员工在组织中的工作生活中充满困扰，可能引起高度工作不满意甚至离职。

从个体、组织、地区或行业三个层面的跨层互动角度出发，现有的制度逻辑实证研究也可以分为三类。第一类研究主要集中于探讨个体与组织之间的制度逻辑的冲突。这一类研究往往是基于个体层面的组织印记理论，关注过去的制度逻辑在企业重要的决策者身上留下的历史文化烙印的作用，即这些印记如何影响了企业决策者是否支持在企业中采用新兴技术和市场行为 (Marquis & Qiao, 2020; Xu et al., 2023)。第二类研究关注个体与地区或者行业之间制度逻辑的冲突。这一类研究往往不直接强调冲突本身，而是探讨个体与地区或者行业的制度逻辑的选择匹配问题。例如，Armanios

和 Eesley 以及他们的合作者有多篇关于科技创业的研究就关注于创业者是如何选择与他们内化的制度逻辑相匹配的地区或者行业制度中介 (institutional intermediaries) 来实现创业活动的 (Armanios et al., 2016; Armanios & Eesley, 2023)。区别于前两类对个体层面内化制度逻辑的关注, 第三类研究侧重于讨论组织与地区或者行业的制度逻辑的冲突。这一类研究的学者关注企业与地区或者行业之间的互动关系: 一方面, 组织层面的制度逻辑会调节, 甚至过滤掉地区或者行业层面的制度逻辑。例如, Ge 和 Micelotta (2019) 的研究发现家族企业的主导家庭逻辑会增强企业感受到的宏观制度压力。Ren 等 (2022) 对中国企业是否采用绿色人力资源的行业标准这一现象进行研究, 发现不同类型制度逻辑 (环保逻辑与市场利润逻辑) 指导下的企业会对这一问题有不同答案。Zhang 等 (2023) 的研究发现, 组织层面的制度逻辑还会影响中国企业在国家主导和市场主导的两种人工智能技术标准之间的选择。另一方面, 组织中内化的地区或行业导向的制度逻辑会促进企业进一步与地区或行业进行融合发展。一个突出的研究是 Han 和 Yao (2022) 关于社区型组织的案例研究。他们通过对中国四个城市中的五个公司进行深入研究, 发现一些中国公司建立和保持了一种特殊的组织模型, 即把社区嵌入组织内部之中。这种组织模型可以提供人性化组织建设的一个理论基础, 也可以在实际中改善组织中员工的工作和生活质量。在这个空间维度上, 多层面的制度逻辑互动会是中国情境的一个重要特点, 政府的多层级治理结构和社会生活中的多元文化价值观都

是关注中国管理问题的学者们可以考虑深入研究的课题。

此外, 多元制度逻辑互动还可能存在于一个组织在时间维度和空间维度上的冲突, 即组织在不同的发展阶段需要应对不同层面的多元制度逻辑的需求。具体来说, 在创业企业的发展初期, 创始人内化的自我实现价值逻辑需要与企业所承担的社会或市场使命逻辑需要相磨合, 寻找到一个创始人与企业相匹配的组织结构和运行机制; 在企业成熟发展阶段, 企业可能面临着来自宏观环境的主流制度逻辑变化的调整而需要进行组织转型和结构调整。这时企业需要考虑如何将组织层面的制度逻辑进行改变, 从而更好地应对新出现的宏观环境制度逻辑所派生的需求。Liu 等 (2016) 关于社会慈善组织“壹基金”的发展历程研究为组织在不同发展阶段如何应对来自不同层面的多元制度逻辑冲突提供一个优秀的研究范例。他们通过定性研究的方法, 用大量具体的历史资料和访谈内容刻画了一个组织在四个发展阶段 (即创意阶段、测试阶段、调整阶段和转型阶段) 中如何平衡个体层面、组织层面、社会层面中共存的四种不同的制度逻辑 (即国家逻辑、制度逻辑、社会使命逻辑、市场逻辑) 的冲突。

基于多元制度逻辑冲突的时空分析框架为在中国情境下的“制度如何塑造企业及其行为”的研究提供了一个理论分析视角。通过这个视角, 学者可以将过去分散的制度逻辑实证研究串联起来, 形成中国情境下的制度逻辑理论。目前基于制度逻辑冲突视角的实证研究大多都是关注企业个体 (actors), 着重于分析构成决策的前置影响因素 (Dalpiaz et al., 2016; Greve & Zhang, 2016;

Gümüşay et al. , 2020; Lee & Lounsbury, 2015; Pache & Santos, 2012; Zhou et al. , 2016)。而对于作为社会观众 (audiences) 的利益相关者的制度逻辑冲突, 特别是“存在着制度逻辑冲突的利益相关者如何理解和评估企业的决策”这一问题, 关注度不足。然而, 企业的合法性很大程度上依赖于利益相关者对企业行为的评估 (Suddaby et al. , 2017; Zuckerman, 1999)。企业如何选择一个最优化的战略决策来满足存在着冲突的利益相关者诉求, 现有基于制度逻辑冲突的研究并没有提供一个完整的答案。

沿着制度逻辑冲突的时空分析思路, 本文建议可以考虑引入一个最优区分理论的分析视角来进一步发展制度逻辑理论和指导企业及其管理者制定最优化的战略决策。在下一部分, 本文首先简要介绍最优区分理论, 然后阐述为什么引入这个理论有助于解决制度逻辑冲突下企业战略选择的困难。

三、最优区分理论的引入： 解决制度逻辑冲突下企业的 战略选择难题

最优区分理论 (optimal distinctiveness theory) 是近年来组织理论领域的重要理论创新之一, 它为“在企业生存和成长中如何应对一致性和差异化的双重冲突压力”这一经典战略管理研究问题提供了一个多维度的战略分析框架 (Zhao et al. , 2017; Zuckerman, 2016; Zhao & Glynn, 2022)。该理论认为, 为了设计最优化的战略来应对多重冲突压力, 企业应该要关注以下四个考虑因素 (Zhao, 2022): ①最优战略的

多维性 (multidimensionality), 即企业最优化的战略往往不是一个单独的行为, 而是多个维度的战略组合; ②最优战略的动态性 (temporal dynamics), 即企业的最优化战略选择往往不是固定一成不变的, 而是需要根据企业和行业的使用寿命变化特点进行动态调整; ③最优战略的环境权变性 (contextual contingencies), 即企业的最优化战略往往是高度个性化的, 需要结合企业和行业的特质来进行设计和实施; ④最优战略的参照点 (benchmarks), 即企业的最优化战略设计不是天马行空的, 而是需要根据一个具体的参照物来进行差异化设计。在这个理论框架的指导下, 企业的最优化战略选择可以通过两种形式得以实现 (Zhao et al. , 2017): 一个是通过补偿式的战略组合, 即企业可以在部分战略维度上与制度规范有一定偏离, 而在其他战略维度上保持一致来获得利益相关者的青睐; 另一个是通过整合式的战略组合, 即企业可以通过多个战略维度上的一致性差异彰显其独特的市场优势。因此, 最优区分理论分析框架可以将企业的战略选择从传统的单维度决策拓展成为多维度的战略组合, 可以更好地满足多种制度逻辑的需求, 进而解决多元制度逻辑冲突下企业战略选择的难题。

近年来, 最优区分理论在组织管理研究中得到了广泛的应用。管理学者将该理论用于研究企业产品如何在不同消费群体中获得更高的评价 (Zhao et al. , 2018), 新创企业如何从多种类型的投资人中获得合法性和稀缺资源 (Micelotta et al. , 2017), 成熟企业如何在多个利益相关者中持续获得支持 (Durand & Kremp, 2015), 以及行业平台系统如何寻求让多种类型

企业均衡发展 (Snihur et al., 2018) 等问题。与此同时, 中国管理学者也将最优区分理论用于解释中国情境下企业战略选择问题 (郭海等, 2020), 如企业社会责任战略制定 (Zhang et al., 2020; Zhang et al., 2023a; Zhang et al., 2023b; 解学梅和朱琪玮, 2021)、组织学习模式的选择 (Hu et al., 2021), 企业多元化战略设计 (Pan et al., 2019) 等。这些研究成果表明, 最优区分理论可以在不同层次上发挥作用 (Bu et al., 2022), 并且可以对多个利益相关者的诉求进行同时回应 (Zhao, 2022)。

因此, 鉴于最优区分理论的视角特点和应用场景的广泛性, 本文认为, 这个理论视角可以为企业战略研究提供一个新的多维度视角, 填补“制度逻辑冲突下企业最优化战略选择”的理论空缺, 并且对制度逻辑理论的系统发展和企业战略管理的实践指导都具有重要的促进作用。在下一节, 本文以企业社会责任研究为例, 介绍一些制度逻辑冲突视角和最优区分理论相融合的研究实例和潜在机会。

四、启示与展望：以中国企业社会责任研究为例

企业社会责任是一个典型的企业在多元制度逻辑指导下设计和实施的战略行为。过去关于企业社会责任的实证研究发现, 企业的社会责任活动背后有多重制度逻辑驱动, 而且这些制度逻辑之间还存在着相互作用。特别是在中国情境下的实证研究表明, 中国企业的社会责任行为受到国家逻辑和市场逻辑的双重指挥, 而且正是这两个制度逻辑之间的冲突塑造了典

型的中国企业社会责任报告“重发布轻质量”的特点 (Luo et al., 2016; Marquis & Qian, 2013)。还有一些最新的研究发现, 中国社会文化中存在的其他制度逻辑, 如宗教逻辑、家庭逻辑以及以地方文化为特色的社区逻辑, 都在从不同层次上对企业社会责任活动产生冲突性的影响, 使企业在社会责任的履行上必须有所取舍 (Han & Yao, 2022; Jamali et al., 2017; Zhao et al., 2022)。

虽然一系列的研究极大丰富了我们对中国企业社会责任的认识和了解, 但同样地, 这些研究没有告诉企业及其管理者应该如何设计一个最优化的社会责任战略, 以及帮助企业更好地满足多个利益相关者群体的诉求。王鹤丽和童立 (2020) 对中国情境下的企业社会责任研究进行了出色的总结和展望。特别地, 他们在文章中鼓励企业社会责任研究者应该多关注社会观众端的研究, 着重于分析利益相关者群体的制度逻辑多样性, “突破利益相关者群体是一个整体的假设, 以及突破只关注特定的 CSR 维度及其与企业的相互关系的惯例” (王鹤丽和童立, 2020)。

王鹤丽和童立 (2020) 关于企业社会责任研究的呼吁正好与最优区分理论所提出重视利益相关者多样性以及采用多维度的战略设计的分析视角相吻合。在最优区分理论的指导下, 企业可以将过去单一的社会责任战略进行多维度的细分, 然后通过在这些细分维度上的战略组合来实现在多重制度逻辑的压力下游游刃有余地满足多个利益相关者的诉求。例如, 在设计社会责任战略中, 企业一方面可以通过在多样性的维度上增加企业参与社会责任活动的类型

(如环保、员工权益保护等)来满足主张国家逻辑的利益相关者对企业合法性上的要求;另一方面,企业可以通过在某一类型的活动上有所侧重,从而建立独特的市场社会声誉优势来满足主张市场逻辑的利益相关者对企业市场价值上的诉求。在最近的一篇关于中国企业社会责任战略的研究中,Zhang等(2020)就引入了最优区分理论对企业社会责任战略进行分析。基于该理论框架中战略多维性和参照点的考虑因素,他们对企业社会责任活动进行了多维度化的划分,将企业社会责任活动分为合规一致性和对比差异性两个不同维度。他们认为合规一致性强调的是企业行为的合规合法,反映的是一个企业的社会责任行为是否符合国家政策 and 行业准则中关于企业社会责任的具体要求;而对比差异性着重是企业行为的市场价值,反映的是一个企业的社会责任活动是否能够区别于其他同行业的竞争对手,并彰显该企业在社会责任上的独特市场定位。此外,他们的研究进一步考虑到了利益相关者在不同决策时点上的诉求,企业可以通过在这两个维度上进行补偿式的战略组合来赢得利益相关者的青睐。在这篇文章的基础上,Zhang等(2023a)根据最优区分理论框架中环境权变性的考虑因素,结合企业自身特质,即所有制和媒体关注度,来探索最优企业社会责任战略的作用边界。他们的研究发现,企业的所有制和媒体关注度会对企业社会责任的合规一致性和对比差异性有显著的影响作用,国有控股的企业在合规一致性上有较高表现,而媒体关注度高的企业需要在对比差异性上具有较高的表现。这两篇文章都非常巧妙地将最优区分理论用于解决企业在

多重制度逻辑的冲突下制定最优化社会责任战略的问题,给未来的基于制度逻辑和最优区分理论的社会责任战略研究提供了很好的参考价值。

结合对上述两篇文章研究结论的思考,本文认为一个制度逻辑冲突和最优区分设计相融合的研究视角将会是推动中国情境下制度逻辑理论发展和探索企业社会责任研究前沿的有效方式。基于这个理论融合的研究视角,本文建议学者们可以从以下三个可能的方向拓展企业社会责任研究:

第一,以企业的内部利益相关者逻辑冲突为起点,探索最优化的工作流程、绩效评估和选拔程序等内部管理机制,以期同时满足企业员工的家庭逻辑诉求和企业股东的市场逻辑诉求。过往的企业社会责任研究大多是关注在企业外部利益相关者的诉求,较少涉及企业内部利益相关者的逻辑冲突(Flammer & Kacperczyk, 2019; Flammer & Luo, 2017)。近些年来,关于中国企业内部管理机制的问题层出不穷,工作人身安全、员工心理健康、高离职率等现象广泛曝光于媒体,这些被曝光的往往是市场绩效特别好的大企业。学者可以从制度逻辑冲突的视角入手,分析企业内部不同群体之间是否存在矛盾的制度逻辑,比如哪些冲突是可以被完全避免的,哪些冲突是可以被调和的。更重要的是,学者可以思考如何运用最优区分理论,设计多维度的企业内部管理制度来最大化地满足多个内部利益相关者群体的诉求,进而解决利益相关者的逻辑冲突。

第二,以企业所在社区和外围社会的利益相关者逻辑冲突为起点,设计最优化的社会责

任战略来满足本地社区群体保留本地特色的社区逻辑需求和外围社会群体要求社会一体化的国家逻辑和全球逻辑需求。在最近的一些社会责任研究中，学者们发现本地社区和外围社会往往存在着矛盾的需求（Kim et al., 2019; Lee & Luo, 2021）。例如，在污染物排放上，本地社区群体更有可能受到土壤和水源等污染物的影响，社会外围群体更加关注二氧化碳或者二氧化氮等温室气体的排放影响。学者们可以在最新研究的基础上借用制度逻辑冲突的视角进一步分析社区逻辑和更高维度的逻辑之间的核心矛盾是什么，然后通过最优区分理论来考虑设计更为有效的排放方式，以同时满足社区和社会的需求。这个研究方向或许是在中国“碳达峰，碳中和”目标下企业创新管理的一个重要问题。

第三，以社会创业的企业内部双重使命逻辑冲突为起点，采用最优化的组织结构来平衡社会企业在解决社会问题和实现可持续盈利的矛盾目标（Ebrahim et al., 2014）。随着近年来社会责任概念蓬勃发展，越来越多关注于不同社会问题的新型社会创业企业出现，特别是针对于促进地区振兴的共益企业（B Corp）（郑刚等，2022）。首先，学者可以应用制度逻辑冲突的视角深入分析这些新型的社会创业企业内部逻辑冲突的主要矛盾，这些矛盾是否与传统的社会企业一致，是否有新出现的制度逻辑（如地区文化逻辑的兴起）使企业主要矛盾发生了变化。其次，学者可以利用最优区分理论，改进企业的组织结构，从而使社会创业企业发挥最大化社会和经济效益，减少它们的使命漂移。

接受编辑：主编团队

收稿日期：2023年4月7日

接受日期：2023年5月9日

作者简介

周小宇，现任上海科技大学创业与管理学院副教授、研究员。于北京大学获得管理学博士学位。研究兴趣为企业战略管理、企业 ESG 与可持续发展、危机管理以及大科学装置的经济社会效应研究。研究成果发表于 *Science*、*Academy of Management Journal*、*Journal of Management*、*Journal of Business Ethics*、*World Development*、《南开管理评论》、《管理科学》和《经济科学》等国内外学术期刊。

参考文献

- [1] 郭海、李永慧、赵雁飞：《求同还是存异？最优区分研究回顾与展望》，《南开管理评论》，2020年第6期。
- [2] 解学梅、朱琪玮：《企业绿色创新实践如何破解“和谐共生”难题？》，《管理世界》，2021年第1期。
- [3] 王鹤丽、童立：《企业社会责任：研究综述以及对未来研究的启示》，《管理学季刊》，2020年第5期。
- [4] 郑刚、陈箫、胡珊：《社会创业、合法性构建与社会企业成长——基于深圳残友集团的纵向案例研究》，《科学学与科学技术管理》，2022年第1期。
- [5] Armanios, D. E. & Eesley, C. E. 2023. Scaffolds and intermediaries: How changing institutional infrastructure can alleviate knowledge barriers to entrepreneurship. *Organization Science*, forthcoming.
- [6] Armanios, D. E., Eesley, C. E., Li, J., & Eisenhardt, K. M. 2017. How entrepreneurs leverage institutional intermediaries in emerging economies to acquire

public resources. *Strategic Management Journal*, 38 (7): 1373–1390.

[7] Battilana, J. & Lee, M. 2014. Advancing research on hybrid organizing—Insights from the study of social enterprises. *Academy of Management Annals*, 8 (1): 397–441.

[8] Bu, J. , Zhao, E. Y. , Li, K. J. , & Li, J. M. 2022. Multilevel optimal distinctiveness: Examining the impact of within-and between-organization distinctiveness of product design on market performance. *Strategic Management Journal*, 43 (9): 1793–1822.

[9] Dalpiaz, E. , Rindova, V. , & Ravasi, D. 2016. Combining logics to transform organizational agency: Blending industry and art at Alessi. *Administrative Science Quarterly*, 61 (3): 347–392.

[10] Durand, R. & Kremp, P. -A. 2015. Classical deviation: Organizational and individual status as antecedents of conformity. *Academy of Management Journal*, 59 (1): 65–89.

[11] Ebrahim, A. , Battilana, J. , & Mair, J. 2014. The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34: 81–100.

[12] Faik, I. , Barrett, M. , & Oborn, E. 2020. How information technology matters in societal change: An affordance-based institutional logics perspective. *MIS Quarterly*, 44 (3): 1359–1390.

[13] Flammer, C. & Kacperczyk, A. 2019. Corporate social responsibility as a defense against knowledge spillovers: Evidence from the inevitable disclosure doctrine. *Strategic Management Journal*, 40 (8): 1243–1267.

[14] Flammer, C. & Luo, J. 2017. Corporate social responsibility as an employee governance tool: Evidence from a quasi-experiment. *Strategic Management Journal*, 38

(2): 163–183.

[15] Ge, J. , & Micelotta, E. 2019. When does the family matter? Institutional pressures and corporate philanthropy in China. *Organization Studies*, 40 (6): 833–857.

[16] Genin, A. L. , Tan, J. & Song, J. 2021. State governance and technological innovation in emerging economies: State-owned enterprise restructuring and institutional logic dissonance in China’s high-speed train sector. *Journal of International Business Studies*, 52: 621–645.

[17] Greve, H. R. , & Zhang, M. C. 2016. Institutional logics and power sources: Merger and acquisition decisions. *Academy of Management Journal*, 60 (2): 671–694.

[18] Gümüşay, A. A. , Smets, M. , & Morris, T. 2020. “God at Work”: Engaging Central and Incompatible Institutional Logics through Elastic Hybridity. *Academy of Management Journal*, 63 (1): 124–154.

[19] Han, Y. , & Yao, J. 2022. Building organizations as communities: A multicase study of community institutional logic at Chinese firms. *Management and Organization Review*, 18 (5): 829–858.

[20] Hu, Y. , Zhang, H. , & Gao, Y. 2021. In search of optimal distinctiveness: Balancing conformity and differentiation via organizational learning. *Management and Organization Review*, 17 (4): 690–725.

[21] Jamali, D. , Karam, C. , Yin, J. , & Soundararajan, V. 2017. CSR logics in developing countries: Translation, adaptation and stalled development. *Journal of World Business*, 52 (3): 343–359.

[22] Kim, I. , Wan, H. , Wang, B. , & Yang, T. 2019. Institutional investors and corporate environmental, social, and governance policies: Evidence from toxics release data. *Management Science*, 65 (10): 4901–4926.

[23] Kroezen, J. J. , & Heugens, P. P. M. A. R.

2018. What is dead may never die: Institutional regeneration through logic reemergence in Dutch beer brewing. *Administrative Science Quarterly*, 64 (4): 976–1019.

[24] Lee, M. -D. P., & Lounsbury, M. 2015. Filtering institutional logics: Community logic variation and differential responses to the institutional complexity of toxic waste. *Organization Science*, 26 (3): 847–866.

[25] Lee, N., & Luo, J. 2021. Are native plants green? Assessing Environmental Performances of Locally-owned Facilities. *Assessing Environmental Performances of Locally-owned Facilities*, April 20.

[26] Liu, B., & Wang, P. 2023. Does Internet exposure reduce the desire for family control? Evidence from China. *Technological Forecasting and Social Change*, 190: 122436.

[27] Liu, Y., Zhang, C., & Jing, R. 2016. Coping with multiple institutional logics: Temporal process of institutional work during the emergence of the One Foundation in China. *Management and Organization Review*, 12 (2): 387–416.

[28] Lounsbury, M., Steele, C. W. J., Wang, M. S., & Toubiana, M. 2021. New directions in the study of institutional logics: From tools to phenomena. *Annual Review of Sociology*, 47 (1): 261–280.

[29] Luo, X. R., Wang, D., & Zhang, J. 2016. Whose call to answer: Institutional complexity and firms' CSR reporting. *Academy of Management Journal*, 60 (1): 321–344.

[30] Marquis, C. & Qian, C. 2013. Corporate social responsibility reporting in China: Symbol or substance? *Organization Science*, 25 (1): 127–148.

[31] Marquis, C., & Bird, Y. 2018. The paradox of responsive authoritarianism: How civic activism spurs environmental penalties in China. *Organization Science*, 29

(5): 948–968.

[32] Micelotta, E., Washington, M., & Docekalova, I. 2017. Industry gender imprinting and new venture creation: The liabilities of women's leagues in the sports industry. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42 (1): 94–128.

[33] Pache, A. -C., & Santos, F. 2012. Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of Management Journal*, 56 (4): 972–1001.

[34] Pan, X., Chen, X., & Li, X. 2019. To fit in or stand out? How optimal distinctiveness in technological diversification affects firm performance. *European Management Journal*, 37 (1): 67–77.

[35] Ren, S., Fan, D., & Tang, G. 2022. Organizations' management configurations towards environment and market performances. *Journal of Business Ethics*, forthcoming.

[36] Snihur, Y., Thomas, L. D. W., & Burgelman, R. A. 2018. An ecosystem-level process model of business model disruption: The disruptor's gambit. *Journal of Management Studies*, 55 (7): 1278–1316.

[37] Suddaby, R., Bitektine, A., & Haack, P. 2017. Legitimacy. *Academy of Management Annals*, 11 (1): 451–478.

[38] Thornton, P. H., & Ocasio, W. 1999. Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry, 1958–1990. *American Journal of Sociology*, 105 (3): 801–843.

[39] Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. 2012. *The Institutional Logics Perspective: Foundations, Research, and Theoretical Elaboration*. Oxford: Oxford University Press.

[40] Xing, Y., Liu, Y., & Lattemann, C. 2020. In-

stitutional logics and social enterprises: Entry mode choices of foreign hospitals in China. *Journal of World Business*, 55 (5): 100974.

[41] Xu, D. , Zhou, K. Z. , & Chen, S. 2023. The impact of communist ideology on the patenting activity of Chinese firms. *Academy of Management Journal*, 66 (1): 102–132.

[42] Yiu, D. W. , Hoskisson, R. E. , Bruton, G. D. , & Lu, Y. 2014. Dueling institutional logics and the effect on strategic entrepreneurship in Chinese business groups. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 8 (3): 195–213.

[43] Zhang, J. , & Luo, X. R. 2013. Dared to care: Organizational vulnerability, institutional logics, and MNCs' social responsiveness in emerging markets. *Organization Science*, 24 (6): 1742–1764.

[44] Zhang, J. , Li, X. , & Tong, T. 2023. A tale of two types of Standard setting: Evidence from artificial intelligence in China. *Journal of Management*, forthcoming.

[45] Zhang, Y. , Wang, H. , & Zhou, X. 2020. Dare to be different? Conformity versus differentiation in corporate social activities of Chinese firms and market responses. *Academy of Management Journal*, 63 (3): 717–742.

[46] Zhang, Y. , Wang, H. , & Zhou, X. 2020. Dare to be different? Conformity versus differentiation in corporate social activities of Chinese firms and market responses. *Academy of Management Journal*, 63 (3): 717–742.

[47] Zhang, Y. , Zhou, X. , & Lyles, M. A. 2023a. Reaching optimally distinctive CSR strategy: Examining the antecedents of CSR scope conformity and emphasis differentiation among Chinese publicly listed companies. *Management and Organization Review*, 19 (1): 32–63.

[48] Zhang, Z. , Chen, J. , & Jia, M. 2023b. How and when does mandatory CSR disclosure affects firms' CSR

disclosure strategy? *Management and Organization Review*, 19 (1): 64–97.

[49] Zhao, E. Y. 2022. *Optimal Distinctiveness: A New Agenda for the Study of Competitive Positioning of Organizations and Markets*. Cambridge: Cambridge University Press.

[50] Zhao, E. Y. , & Glynn, M. A. 2022. Optimal distinctiveness: On being the same and different. *Organization Theory*, 3 (1): 26317877221079340.

[51] Zhao, E. Y. , Fisher, G. , Lounsbury, M. , & Miller, D. 2017. Optimal distinctiveness: Broadening the interface between institutional theory and strategic management. *Strategic Management Journal*, 38 (1): 93–113.

[52] Zhao, E. Y. , Ishihara, M. , Jennings, P. D. , & Lounsbury, M. 2018. Optimal distinctiveness in the console video game industry: An exemplar-based model of proto-category evolution. *Organization Science*, 29 (4): 588–611.

[53] Zhao, X. , Fang, L. , & Zhang, K. 2022. How foreign institutional shareholders' religious beliefs affect corporate social performance? *Journal of Business Ethics*, 178 (2): 377–401.

[54] Zhou, K. Z. , Gao, G. Y. , & Zhao, H. 2016. State ownership and firm innovation in China: An integrated view of institutional and efficiency logics. *Administrative Science Quarterly*, 62 (2): 375–404.

[55] Zuckerman, E. W. 1999. The categorical imperative: Securities analysts and the illegitimacy discount. *American Journal of Sociology*, 104 (5): 1398–1438.

[56] Zuckerman, E. W. 2016. Optimal distinctiveness revisited. In Pratt, M. G. , Schultz, M. Ashforth, B. E. , & Ravasi, D. (Eds.) . *The Oxford Handbook of Organizational Identity*. Oxford: Oxford University Press.

From Institutional Logics to Optimal Distinctiveness: The Case of Corporate Social Responsibility Research in China

Xiaoyu Zhou

(School of Entrepreneurship and Management, ShanghaiTech University)

Abstract: The institutional logics theory is one of the major theoretical frameworks in organization and management research. Although numerous empirical studies have applied the institutional logic theory to explain management issues in Chinese firms in recent years, these studies mainly apply Western institutional logics frameworks to the analysis of Chinese enterprises, lacking inductive summarization and theoretical construction based on the Chinese context of institutional logics. This article reviews the existing institutional logic research based on the Chinese context and proposes a theoretical perspective based on the temporal-spatial tensions of multiple institutional logics. At the same time, this article introduces the optimal distinctiveness theory to extend and expand this perspective based on the tensions of multiple institutional logics. The article argues that combining the optimal distinctiveness theory with institutional logics theory can promote theoretical and practical innovation in relevant fields. Finally, taking the research on corporate social responsibility of Chinese firms as an example, this article discusses how to organically combine these two theoretical perspectives to deepen the research on corporate social responsibility in the Chinese context.

Key Words: institutional logics; China; optimal distinctiveness; corporate social responsibility