

国内最优区分理论研究综述

——进展、问题与展望^{*}

□ 张闫龙 王佳妮

摘 要：本文旨在对国内最优区分理论的研究进行全面综述。通过对 38 篇相关中文文献的分析，本文梳理了该理论在国内的发展脉络、研究现状、面临的问题与挑战，并对未来研究方向进行了展望。本文发现，最优区分理论在企业战略管理、创新创业、社会责任、组织行为等领域得到了广泛应用，但仍存在研究方法、理论深度与实践融合等方面的不足。未来研究需在方法改进、理论拓展和实践应用等方面取得突破，以推动该理论的进一步发展。

关键词：最优区分理论；企业战略管理；协调机制；动态管理

一、引言

在全球化和数字化的浪潮中，企业、组织和个体面临着前所未有的挑战。一方面，它们必须在复杂多变的市场环境中获得社会认可和资源支持，维护自身的合法性；另一方面，它们也需要在与他者比较中展现独特性，从激烈的竞争中脱颖而出（Deephhouse, 1999）。于是，如何在保持合法性的同时实现差异化便成为战略管理领域的关键问题。为帮助企业在追求一致性和差异化之间找到平衡点，从而在激烈的市场竞争中获得优势（Zhao et al., 2017），最优区分理论（Optimal Distinctiveness Theory, ODT）的出现，为行动者的决策提供了一个分析框架。本文旨在综述国内最优区分理论的研究进展，探讨其在战略管理领域的应用与发展，以及对理解组织行为的深远影响。

^{*} 本文未经作者许可请勿引用。作者衷心感谢张志学教授在文章修改过程中给予的悉心指导与宝贵建议，文责自负。

最优区分理论较早出现于社会心理学领域，其核心观点在于，个体和集体在追求社会认同的同时，也追求独特性以获得竞争优势（Brewer, 1991）。Deephouse（1999）将这一视角引入战略管理领域，提出了“求同还是存异”的问题，即选择追求一致性（conformity）还是差异化（differentiation）。他指出，企业面临一致性与差异化的矛盾需求，寻求差异化可能损害企业合法性，并阻碍其获取资源；寻求一致性则可能引致较强的竞争压力，同样威胁企业生存与发展。近年来，Zhao 等（2017）等学者进一步引入“最优区分”思想，通过整合制度理论与战略理论发展了“求同还是存异”研究。他们提出了补偿协奏与整合协奏机制。自此以后，研究愈加重视战略多维性的意义，尝试探索不同战略维度之间的匹配构型，以应对最优区分的悖论挑战。

最优区分理论在国内的研究经历了从引入到深入的过程。初期，国内学者主要通过翻译和介绍国外研究成果，了解最优区分理论的主要内容。中期，随着研究的深入，最优区分理论的应用领域逐渐拓展，涉及企业战略、社会责任等多个领域（高勇强等，2016；巩键等，2016；李新春等，2016；Zhang et al., 2020）。近期，国内研究开始结合情境化新兴技术企业研究，探索最优区分理论的新视角和方法，一方面，重视特殊情境下企业的最优区分应对，探讨数字化、动态化情境中的相关情况（郭海等，2021）；另一方面，还同时着眼于新兴技术企业发展中的最优区分问题，如聚焦 AI 新创企业的最优区分与持续发展（尹西明等，2024）。这些研究不仅丰富了最优区分理论的

内涵，也为国内战略管理实践提供了理论指导和实证支持。

最优区分理论的研究价值高、理论发展潜力大，相关研究成果不断积累，并涉及多个领域。本文通过对相关研究的系统梳理，构建了体系化的研究框架，并提供了几个可供探索的未来方向，以期更好地引导和推动国内相关研究发展。

二、最优区分理论的内涵与核心观点

（一）基本概念与核心观点

最优区分理论中的“最优”体现了一种平衡状态，即在追求合法性与追求独特性之间找到一个最佳点，使组织或个体既能适应环境规范，又能展现出与众不同的特征（Zhao, 2017）。“区分”则强调通过特定的属性、行为或策略，使组织或个体在众多同类中脱颖而出，形成独特的身份标识。例如，企业可以通过产品创新、服务质量提升、品牌形象塑造等方式实现区分（Porter, 1980）。这种区分不仅有助于吸引客户和资源，还能增强组织或个体的竞争力。

在战略管理领域，最优区分理论提供了一个理解组织如何在追求一致性与差异化之间寻求平衡的框架。这一理论的核心观点在于，组织或个体面临着来自制度环境、行业规范、社会文化等方面的一致性压力，以及来自市场竞争、资源稀缺性和客户多样化需求等方面的差异化压力（DiMaggio & Powell, 1983）。这些压力要求组织在获得合法性和

社会身份的同时，寻求独特之处以吸引客户和获取资源。因此，组织需要进行战略选择，平衡这两种看似矛盾的需求，如在产品定位上既要符合市场主流需求，又要突出自身特色。

首先，最优区分理论强调战略的多维性，即实现最优区分需要从产品特性、商业模式、组织文化、品牌形象等多个维度制定和实施战略（Miller, 1986）。苹果公司便是一个典型例子，它不仅以创新的产品设计吸引消费者，还通过独特的品牌文化和优质的客户服务，在多个维度上构建了强大的竞争优势（Siahaan, 2023）。

其次，最优区分理论强调战略的动态性，认为市场需求、技术发展、竞争态势等因素不断变化，组织需保持敏锐的市场洞察力，灵活调整差异化策略，确保其有效性和适应性。例如，智能手机市场的厂商不断更新产品功能、优化用户体验，以保持竞争优势（彭新敏等，2022）。

最后，最优区分理论强调环境权变性，认为不同行业、市场和地域环境对组织的合法性和差异化要求存在显著差异。组织需深入了解环境特点，挖掘与环境相契合的差异化机会，制定针对性战略。此外，组织在制定战略时可以选择竞争对手、行业领导者、行业标准或社会期望作为参照点，明确自身定位和差异化方向。新进入市场的企业可能以行业领导者为参照，在产品质量、价格、服务等方面寻求差异化突破。

通过考虑战略的多维性、动态性、环境权变性以及参照点，该理论为理解组织如何更好

地在复杂多变的市场环境中找到自己的定位，实现最优区分，从而获得竞争优势提供了深刻的洞见。

（二）与其他相关理论的关系

最优区分理论在战略管理学中扮演着重要角色，它与制度理论（Institutional Theory）、资源基础理论（Resource-Based Theory）和竞争战略理论（Competitive Strategy Theory）等理论框架有着紧密的联系和互补性。

制度理论强调外部制度环境对组织行为的约束和塑造作用，指出组织为了获得合法性，往往会模仿其他组织的行为和结构（DiMaggio & Powell, 1983）。最优区分理论在这一基础上，探讨了组织如何在遵循制度约束的同时，通过差异化策略获取竞争优势（Deephouse, 1999）。这种差异化不仅包括产品、服务和市场定位，还涉及组织文化、品牌形象和商业模式等方面。因此，最优区分理论与制度理论相互补充，提供了更全面的视角来理解组织如何在追求合法性和寻求差异化之间找到平衡点。

资源基础理论则关注企业内部资源和能力对竞争优势的贡献。它认为，企业的竞争优势源于其拥有的独特资源和能力（Barney, 1991）。最优区分理论进一步强调了组织如何有效整合和利用这些资源，在特定制度和市场环境下实现差异化竞争。这种整合不仅要求组织识别和开发其独特资源，还要在保持合法性的同时，通过创新和战略调整来维持和增强其差异化优势。

在竞争战略理论方面，波特（Porter, 1980）提出的差异化战略，与最优区分理论有着相似之处。两者都强调了在竞争激烈的市场中，组

织需要通过提供独特的价值来获得竞争优势。然而，最优区分理论更注重合法性与独特性的平衡，以及在动态环境中的战略调整。它认识到，组织不仅需要在市场中突出其独特性，还需要确保其行为和战略与外部制度环境和市场预期保持一致，以获得合法性和资源支持。这种理论的融合不仅丰富了我们组织战略行为的理解，也为组织在复杂多变的环境中制定有效战略提供了指导。

三、国内最优区分理论的研究现状

（一）主要研究领域

最优区分理论在国内战略管理学界的研究呈现出多样化的趋势，涉及企业战略管理、创业过程与行为、企业社会责任和其他领域（见表 1）。

表 1 国内最优区分理论的研究方向概览

研究方向	代表文献	研究结论
企业战略管理	解学梅和朱琪玮（2021）	基于最优区分理论，通过将绿色创新分为合规性与战略性两个维度，研究其对企业绿色形象影响，发现战略性绿色创新更能提升形象，表明企业追求合法性同时需战略性创新实现差异化
	郭海等（2021）	基于最优区分理论，从数字化新创企业视角，探讨创新与政治战略对绩效影响，明确在数字经济下企业可以通过此调和创新与合法化张力
	宋立丰等（2020）	基于最优区分理论，研究知识付费平台，揭示了弱合法性场域中企业借助制度创业和差异化竞争实现最优区分
创业过程与行为	彭新敏等（2022）	通过对后发企业追赶历程研究，基于最优区分理论，发现后发企业在不同阶段利用补偿协奏和整合协奏机制实现最优区分来构建竞争优势
	买忆媛等（2023）	关注新手创业者行为，基于最优区分理论，得出在特定行业环境下创业者通过设立 CTO 提升企业合法性以构建竞争优势的结论
	梁晗等（2023）	基于众筹数据实证，依据最优区分理论，揭示了互联网创业中创业者与创业项目身份在不同阶段以不同交互协奏模式构建竞争优势，丰富了该理论应用的理解
	韩佳平等（2023）	从商业模式独特性与创业企业绩效关系探讨，发现适度独特商业模式带来最佳绩效，强调了企业社会责任在最优区分理论中对创业企业绩效影响的重要性
企业社会责任	Zhang 等（2020）	讨论了企业如何在 CSR 议题广度和差异化两个维度进行平衡，以及讨论了最优区分策略如何影响市场中介对企业的评价
	王友春（2021）	从最优区分和制度逻辑视角出发，通过分析母国社会责任不同表现形式，发现其对出口绩效正向影响，体现企业履行社会责任时需平衡与市场 and 公共生活相关责任、社会责任投资收益方式、自身与社会利益以及不同利益相关者需求期望等，以实现最优区分进而影响出口绩效
	夏志敏（2022）	从社会责任一致性和差异化角度研究，指出一致性对媒体声誉和财务绩效正向影响，表明企业履行社会责任需平衡两者来实现最优区分影响财务绩效
其他领域 （技术创新、数字化转型、企业信号传递等）	尚航标等（2024）	以企业数字化转型差异度为核心，考虑市场竞争程度、政策不确定性和战略差异度等调节因素，得出数字化转型差异度与企业绩效呈倒“U”形关系的结论，揭示企业在数字化转型中应寻求适度差异化以实现最优绩效的规律
	万君等（2023）	从企业信号传递角度出发，通过分析企业信号传递中一致性和差异性的表征，研究其对技术创新扩散的协同效应，发现信号传递的一致性和差异性对技术创新扩散有显著影响

企业战略管理是最优区分理论研究最为集中的领域之一。研究者们探讨了企业如何通过差异化战略来获取竞争优势。解学梅和朱琪玮（2021）研究了合规性与战略性绿色创新对企业绿色形象的影响，发现战略性绿色创新在提升企业绿色形象方面更为有效。这表明企业在追求合法性的同时，也需要通过战略性创新来实现差异化。郭海等（2021）则从数字化新创企业的角度出发，探讨了创新战略和政治战略对企业绩效的影响，强调了在数字经济背景下，企业如何通过最优区分来调和创新与合法化张力。此外，宋立丰等（2020）通过对知识付费平台的研究，揭示了弱合法性场域下企业如何通过制度创业和差异化竞争实现最优区分。这些研究表明，企业战略管理中的最优区分理论应用广泛，不仅涉及绿色创新、数字化转型，还包括制度创业等多个方面。

在创业领域，最优区分理论为理解创业企业如何在合法性和独特性之间找到平衡提供了理论支持。彭新敏等（2022）通过对后发企业超越追赶的动态过程机制的研究，发现企业在技术重新定义和类别重新定义阶段，通过补偿协奏和整合协奏机制实现最优区分。买忆媛等（2023）则关注新手创业者设立 CTO 的影响因素，指出在高竞争强度或技术成熟度较低的行业，创业者更倾向于通过设立 CTO 来提升企业合法性。这些研究共同揭示了创业企业在成长过程中如何通过最优区分理论来构建竞争优势。此外，梁晗等（2023）基于众筹数据的实证检验，探讨了互联网创业身份的构建，发现创业者身份和创业项目身份在不同阶段表现为一致性的交互协奏模式，而跨阶段时则表现

为互补性的交互协奏模式。韩佳平和李永慧（2023）的研究则从商业模式独特性与创业企业绩效关系的角度，探讨了最优区分理论的应用，发现适度独特的商业模式能够带来最佳绩效。这些研究进一步丰富了我们对于创业过程中最优区分理论应用的理解。

企业社会责任（Corporate Social Responsibility）是最优区分理论应用的另一个重要领域。王友春（2021）从最优区分和制度逻辑视角出发，探讨了母国社会责任与企业出口绩效的关系，发现企业社会责任对出口绩效具有正向影响。Zhang 等（2020）对企业社会责任的两个结构维度进行了理论化，从 CSR 的议题范围以及所强调的重点两个维度来捕捉实践当中企业 CSR 策略的差异性。在此基础上，他们深入研究了企业社会责任战略对分析师评价和市场反应的影响。该研究发现，企业在 CSR 范围上的一致性有助于提升分析师覆盖度，而在 CSR 重点上的差异化能带来更有利的分析师推荐和更高的市场价值。这为企业社会责任领域的研究提供了新的维度和方法，丰富了该领域的研究成果，强调了企业在 CSR 实践中不仅要关注社会责任行为的一致性和差异化本身，还要注重在不同维度上的策略选择对外部利益相关者评价和市场反应的影响，为企业如何通过 CSR 战略实现最优区分提供了更全面的视角。此外，夏志敏（2022）从企业社会责任一致性和差异化的角度，研究了其对财务绩效的影响机制，指出企业社会责任一致性对企业媒体声誉和财务绩效均有正向影响。这些研究表明，企业在履行社会责任时，需要平衡一致性和差异化，以实现最优区分。

除了以上国内研究采用最优区分理论集中讨论的几个领域外,还有少数研究涉及其他领域,如技术创新、数字化转型、企业信号传递等。尚航标等(2024)基于最优区分理论,构建了企业数字化转型差异度对企业绩效影响的研究框架,发现数字化转型差异度与企业绩效之间呈倒“U”形关系。万君等(2023)则从企业信号传递的角度出发,探讨了最优区分视角下企业信号传递对技术创新扩散的影响,发现信号传递的一致性和差异性对技术创新扩散有显著影响。这些研究表明,最优区分理论在技术创新和数字化转型等领域具有广泛的应用前景。

综上所述,国内最优区分理论的研究领域广泛,涵盖了企业战略管理、创业过程与行为、企业社会责任等多个方面。这些研究不仅丰富了最优区分理论的内涵,也为实践提供了理论指导和实证支持。通过这些研究,我们可以更深入地理解企业如何在追求合法性的同时实现差异化,以及如何在动态的市场环境中实现最优区分。随着研究的不断深入,最优区分理论在国内的应用将更加广泛,为战略管理领域的学术研究和实践应用提供更多的启示和价值。

(二) 研究方法 with 样本

国内最优区分理论的研究采用了多种方法,涉及案例研究、实证研究和文献综述等,这些方法的综合运用为理论的深入理解和应用提供了多维度的视角。

案例研究法在最优区分理论的研究中占据重要地位,它通过深入分析个别企业或组织的实践,揭示了最优区分理论在特定情境下的应用。例如,彭新敏等(2022)选取后发企业慈

星 2010~2021 年在全成型针织横机领域对领先企业赶超的历程作为纵向案例研究对象,长时间跨度跟踪使研究能深入剖析企业在不同发展阶段面临的情境变化及战略调整。买忆媛等(2023)则针对新手创业者设立 CTO 进行分析,选取两家本土创业企业进行双案例探索性研究,通过对比不同案例情境,全面挖掘影响新手创业者决策的因素。宋立丰等(2020)选取知识付费平台为多案例研究对象,在弱合法性场域情境下,通过深度剖析案例企业制度创业与差异化竞争过程,运用案例内与跨案例分析相结合的方法,揭示了企业在不同阶段基于合法性与差异化逻辑实现最优区分的策略。这些案例研究虽然样本数量相对较少,但提供了深刻的洞见,有助于理解最优区分理论的复杂性和动态性。

实证研究包括问卷调查、数据分析等,通过收集大量样本数据进行统计分析,验证理论假设,提供具有普遍性的研究结论。例如,郭海等(2021)聚焦数字化新创企业,通过问卷调查等方式收集多源数据,构建包含创新战略(探索式和利用式)、政治战略(积极型和反应型)与企业绩效的理论模型,运用多元回归分析验证假设,发现创新战略对绩效有直接影响且政治战略起调节作用。这些研究通过实证数据支持了最优区分理论的适用性和有效性,但也面临数据质量问题,如数据不准确、样本偏差等,同时模型设定的合理性也可能会受到质疑。

Zhang 等(2020)采用中国上市公司数据,创造性地引入知识网络的分析方法,揭示了中国上市公司在 CSR 认知层面上的关注点差异。同时他们利用议题网络节点的中心性对议题赋

以相应的权重，以此来测量某一企业的议题关注与行业中其他企业议题关注的差异。该研究在数据收集方面，详细获取了企业 CSR 活动的范围和重点相关信息；在变量测量上，精确界定和量化了范围一致性和重点差异化等关键变量；在模型构建中，综合考虑了多种因素对分析师覆盖度、推荐和市场价值的影响。为国内相关研究在数据收集、变量测量和模型构建等方面提供了参考范例，展示了实证研究方法在揭示最优区分理论内在机制方面的有效性。

文献综述与理论分析方法有助于梳理和整合已有研究成果，深入剖析理论内涵和逻辑关系，为理论发展提供理论基础和方向指导。郭海等（2020）通过文献计量分析方法提炼研究标签，归纳出身份视角、制度视角、竞争视角、绩效视角四大研究主题，对最优区分研究文献进行了系统回顾。这种方法虽然缺乏对实际现象的直接观察和验证，但为理解最优区分理论的发展脉络和未来趋势提供了重要的理论支持。

国内最优区分理论的研究样本广泛，涵盖了不同行业、规模、所有制类型的企业，以及不同层级、职能的员工群体。这些样本的选择旨在全面反映最优区分理论在不同组织情境下的应用情况。例如，解学梅和朱琪玮（2021）以我国 2013~2017 年上市公司为样本，研究了合规性与战略性绿色创新对企业绿色形象的影响。韩佳平和李永慧（2023）基于新三板挂牌企业的面板数据，实证检验了商业模式独特性与创业企业绩效的关系。这些研究样本的选择，虽然增加了研究结论的整合难度，但也为最优区分理论提供了丰富的实证基础。

（三）研究成果与发现

国内最优区分理论的研究成果丰富，为理解企业如何在追求合法性的同时实现独特性提供了深刻的见解。

（1）验证核心观点。国内研究在验证最优区分理论核心观点方面取得了显著成果。大量研究证实，企业通过合理的战略组合，能够在追求合法性的同时实现独特性，进而提高绩效表现。例如，解学梅和朱琪玮（2021）的研究表明，合规性绿色创新和战略性绿色创新均对企业绿色形象具有显著的正向影响，但战略性绿色创新相比合规性绿色创新更能提升企业绿色形象。郭海等（2021）的研究则发现，探索式和利用式创新均有助于提升数字化新创企业绩效，而政治战略的类型对创新与绩效关系有显著影响。这些研究结果支持了最优区分理论的战略平衡观点，即企业需要在合法性和独特性之间找到平衡点以实现最优区分。

（2）影响因素识别。研究识别了影响组织实现最优区分的多种因素。内部因素方面，企业的资源和能力为差异化战略提供了基础条件。例如，宋立丰等（2020）发现，企业在制度创业早期通过不同合法性维度的整合协奏建立整个产业商业模式的合法性认知。外部因素方面，市场竞争程度和制度环境对企业的战略选择和行为具有约束和引导作用。例如，王友春（2021）的研究表明，母国社会责任对企业出口绩效具有正向影响，而出口市场制度环境对于母国社会责任和出口绩效关系具有负向调节作用。这些研究成果揭示了最优区分理论的复杂性和多维性，为理解企业如何在不同情境下实现最优区分提供了重要的理论支持。

（3）因素相互作用。不同因素之间相互作用，共同影响组织的最优区分战略选择和实施效果。例如，郭长伟等（2024）的研究表明，内部创业单元在嵌入时宜采用依从型构型获取合法性，但在脱嵌时结合自主策略可能导致缺失合法性的脱疆型构型。这些研究结果揭示了最优区分理论中因素相互作用的复杂性，为理解企业如何在不同情境下实现最优区分提供了深刻的见解。

综上所述，国内最优区分理论的研究方法与样本选择体现了研究的多样性和深度，而研究成果与发现则为理解企业如何在追求合法性的同时实现独特性提供了深刻的见解。这些研

究不仅丰富了最优区分理论的内涵，也为实践提供了理论指导和实证支持。

四、国内最优区分研究的 机制回顾

Zhao 等（2017）提出了新的研究议程，为后续研究提供了重要的框架和方向。本文根据这一框架，梳理出国内最优区分相关研究中具体机制的回应发展情况，分析哪些议程已得到充分回应，哪些还需进一步探索并阐述原因（见表 2）。

表 2 国内最优区分理论研究所关注的机制问题概览

机制	代表文献	研究发现
资源协调机制： 整合性协调机制	Zhang 等（2020）	展示了企业如何通过多个维度协调 CSR 策略，实现社会责任实践中的最优区分，同时提升企业和社会和市场中的合法性与独特性
	彭新敏等（2022）	探究后发企业超越追赶历程，发现其在技术和类别重新定义阶段分别采用相应协奏机制，成功提升技术能力与市场地位，证实企业多维度战略协调对于后发企业实现最优区分的关键作用
	郭长伟等（2023）	通过大企业内部创业单元纵向案例研究，揭示其不同阶段运用特定组合的补偿协奏与整合协奏机制，达成最优区分并获得独特合法战略定位，验证整合性协调机制在大企业内部创业情境下的有效性
	周文辉等（2024）	以基于数字平台的创业企业为对象，展现其不同发展阶段实施最优区分战略，实现企业、平台与用户在多方面共创，体现整合性协调机制助力企业在数字平台创业情境下整合资源应对独特性与合法性挑战的能力
资源协调机制： 补偿性协调机制	王冰等（2024）	通过实证研究发现企业战略定位偏离行业常规模式程度影响风险承担行为，表明企业追求差异化时会在不同行为维度权衡以应对合法性挑战，契合补偿性协调机制中企业在面临合法性挑战时与不同战略维度调整行为的观点
利益相关者多元性	郭海等（2021）	对数字化新创企业不同利益相关者情境下创新战略与政治战略对绩效影响展开实证研究，结果显示不同战略作用因利益相关者而异，体现企业依利益相关者多样性调整战略实现最优区分，回应利益相关者多元性影响议程
时期管理	杜晶晶等（2023）	以四家“高端”再定位企业为案例研究发现，企业战略转型时面临“双重最优区分压力”，能依所处时间阶段借不同身份工作构建新身份达成最优区分，与时期管理中企业按组织生命周期和行业发展动态调整的观点一致

（一）框架概述

Zhao 等（2017）认为，未来的最优区分领域的研究应该主要围绕三个关键维度展开。首先是资源协调机制（orchestration），其强调企业应超越单一维度战略平衡研究的局限，探索如何在多个战略维度上协调各类资源，以实现最优区分。其包括整合性协调（integrative orchestration）和补偿性协调（compensatory orchestration）两种机制，前者通过配置互补且独特的组织元素来实现，后者则是在一个维度上的偏离可由另一个维度的合法性获取来补偿。其次是利益相关者多元性（Stakeholder multiplicity），其认为企业的最优区分取决于管理者对不同利益相关者评价框架差异的理解和适应，以及在不同利益相关者期望下资源和能力的可塑性。利益相关者在地理和心理特征上存在差异，这影响了他们对企业的评价标准。最后是时期管理（managing temporality），即企业需根据行业发展和自身组织生命周期的变化，不断调整以适应制度和竞争力量的转变，从而实现最优区分。在行业发展的不同阶段，企业面临的合规与差异化压力不同，组织生命周期的不同阶段，企业的竞争挑战和利益相关者期望也有所变化。

（二）已回应议程及其具体机制

在资源协调机制方面，整合性协调机制与补偿性协调机制都在一定程度上得到了发展。

学者们聚焦整合性协调机制。Zhang 等（2020）探索了企业通过不同维度的策略实现整合性协调的可能性。他们展示了企业在 CSR 实践中通过合理配置资源，使范围一致性和重点差异化相互配合，如同整合性协调机制所强调的配置互补且独特的组织元素，实现了在社会

责任领域的最优区分。企业在确保 CSR 活动涵盖广泛且符合规范（范围一致性）的基础上，根据自身特点和市场需求，有针对性地在特定 CSR 重点领域投入资源并形成独特优势（重点差异化）。例如，在满足基本环境、员工福利等多方面 CSR 要求的同时，在特定的公益项目或可持续发展领域形成独特的品牌形象和竞争优势。这为理解整合性协调机制在不同战略维度（如 CSR 战略维度）上的应用提供了具体实例，展示了企业如何通过多个维度协调 CSR 策略，实现社会责任实践中的最优区分，同时提升企业和社会和市场中的合法性与独特性。

此外，郭长伟等（2023）通过对大企业内部创业单元的纵向案例研究，发现其在技术重新定义阶段采用设计创造与类别沿用组合的补偿协奏机制，在类别重新定义阶段采用设计增补与类别创建的整合协奏机制，实现了最优区分，这与整合性协调机制相契合，表明企业在不同发展阶段可以通过协调多种策略元素来达到独特且合法的战略定位；另有研究（彭新敏等，2022）探究后发企业超越追赶的动态过程机制，发现后发企业在超越追赶过程中，先后经历技术重新定义与类别重新定义阶段，分别运用类似的补偿协奏和整合协奏机制，成功实现了技术能力和市场地位提升，进一步验证了企业在多维度战略上进行协调以获取最优区分的重要性；还有研究（周文辉等，2024）基于数字平台的创业企业在不同发展阶段（单栖初创、多栖成长和自主转型期），通过实施相应的最优区分战略，实现了企业、数字平台和用户在产品、渠道和品牌上的共创，体现了企业在多个战略维度上整合资源以应对独特性与合法

性挑战的能力。

学者们还聚焦补偿性协调机制。实证研究（王冰等，2024）发现，企业战略定位偏离行业常规模式程度（即差异化程度）会影响其风险承担行为，如创新投入和寻租支出。这表明企业在追求差异化的同时，会根据自身战略定位在不同行为维度上进行权衡，以应对可能的合法性挑战，这与补偿性协调机制中企业在面临合法性挑战时通过在不同战略维度上调整行为的观点相符，Zhang 等（2020）的研究也体现了补偿性协调机制。在企业 CSR 实践中，范围一致性带来的合法性可以在一定程度上补偿重点差异化可能带来的风险。当企业在 CSR 重点领域进行独特的投入和创新（重点差异化），如在新兴的社会议题或独特的公益模式上进行尝试时，可能面临市场和利益相关者不理解或不认可的风险，但如果企业同时保持较高的 CSR 范围一致性，遵循普遍认可的 CSR 规范和框架，就能凭借这种合法性获取来平衡因重点差异化带来的潜在风险。例如，企业在开展创新型 CSR 项目时，由于其符合整体 CSR 范围的规范要求，即使项目初期效果不明显或受到质疑，企业仍能基于已建立的合法性基础（范围一致性）继续推进差异化实践，等待市场和利益相关者逐渐认可其独特价值，这为该机制在企业社会责任战略中的作用提供了有力证据，进一步丰富了我们对于补偿性协调机制在不同企业战略情境下运作方式的理解。

在利益相关者多元性（stakeholder multiplicity）方面，有实证研究（郭海等，2021）探讨了数字化新创企业在面对不同利益相关者（如市场和政府相关利益者）时，创新战略（探索

式和利用式创新）和政治战略（积极型和反应型政治战略）对企业绩效的影响。研究结果显示不同战略在不同利益相关者情境下的作用不同，体现了企业需要根据利益相关者的多样性来调整战略以实现最优区分，也回应了关于利益相关者多元性影响企业最优区分的议程。

在时期管理（managing temporality）方面，有学者（杜晶晶等，2023）以四家“高端”再定位企业为案例，研究发现企业在战略转型过程中面临“双重最优区分压力”，即既要与同行竞争中通过差异化集体类别宣称实现产品或服务等方面的最优区分，又要通过合法化领导地位宣称在市场中获得认可。企业根据自身所处的时间阶段（如不同的转型压力情境），通过不同的身份工作（差异化集体类别宣称和合法化领导地位宣称）构建新身份，从而实现最优区分。这与新议程中提出的企业需根据组织生命周期和行业发展动态调整以实现最优区分的观点一致，表明企业在不同时间点面临不同压力时会采取相应策略来适应并达成最优区分。

（三）未充分回应议程及其原因

首先，在资源协调机制方面，尽管已经有研究在整合性协调机制与补偿性协调机制上都进行了发展，但依旧存在以下两点局限性。一方面，缺乏多维度战略协调的深入分析。许多研究在探讨企业战略时，仅聚焦于某一特定领域或行为，未充分考虑企业整体战略布局中的多维度资源协调。例如，仅关注绿色创新、叙事独特性等单一因素对企业某一方面的影响，未深入探究这些因素如何与企业的生产、营销、财务等其他战略维度相互作用以实现最优区分。研究者往往从自身关注的特定问题出发，未能

全面考量企业作为一个复杂系统在多维度上的资源整合需求。另一方面，对协调机制的动态性研究不足。部分研究虽然涉及企业战略调整，但仅分析了企业在某一特定时间点或阶段的战略选择，未能充分体现企业在动态环境下如何持续优化多种资源协调机制，如企业在面对市场变化、竞争加剧、技术创新等动态因素时，如何及时调整不同战略维度之间的资源配置和协调方式。研究者缺乏对企业战略管理过程的动态跟踪和全面分析，未从动态管理的角度深入理解企业资源协调机制的适应性和灵活性。

其次，在利益相关者多元性方面的研究还存在以下两点局限性。一方面，多数研究从宏观层面提及利益相关者，较少深入分析不同地理区域或具有不同心理特征的利益相关者对企业战略和绩效的具体影响，未细致探讨利益相关者在地理文化背景、消费心理、投资理念等方面的差异如何导致他们对企业的评价标准和期望不同，进而影响企业的最优区分策略。原因可能是获取利益相关者多维度特征数据存在困难，以及研究模型构建时未充分重视这些因素对企业战略决策的复杂影响。另一方面，现有研究缺乏对利益相关者互动关系的进一步关注。企业在实际运营中面临着多个利益相关者群体，他们之间的利益诉求可能相互冲突或协同。然而，现有研究较少探讨企业如何管理这些利益相关者之间的互动关系以实现最优区分。例如，在商业模式构建和调整过程中，企业如何平衡供应商、客户、投资者等不同利益相关者之间的利益关系，以及如何通过协调这些关系来塑造独特且合法的企业形象，目前的研究对此涉及较少。这可能是由于利益相关者互动

关系复杂多变，难以纳入传统的研究模型进行定量分析，导致研究者在这方面的探索相对不足。

最后，在时间动态管理方面的研究也存在以下两点局限性。一方面，对行业发展非传统路径下的最优区分研究不足。企业应根据行业发展的不同轨迹调整最优区分策略，但部分研究在假设行业发展路径时相对常规，未充分考虑行业发展可能出现的特殊情况。例如，在面对政策突变、技术颠覆、市场突发危机等非传统因素影响时，企业如何调整战略以实现最优区分，这方面的研究相对欠缺。由于这些非传统因素难以预测和量化，增加了研究的复杂性和难度，导致研究者在构建研究模型时倾向于简化行业发展情境。另一方面，关于组织生命周期中跨阶段动态调整的研究也很欠缺。一些研究虽然涉及组织生命周期，但未能全面展现企业在整个组织生命周期中不同阶段之间的过渡和连续动态调整过程。多数研究仅关注企业在某一特定生命周期阶段的战略选择，未深入分析企业在从初创期到成长期、成熟期、衰退期等不同阶段转换过程中，如何基于最优区分理论持续优化战略以适应不断变化的环境。这可能是由于组织生命周期较长，跟踪研究难度较大，且企业在不同阶段的战略变化受到多种复杂因素交互影响，难以构建统一的理论模型进行解释。

五、国内最优区分理论研究面临的挑战与未来研究方向

国内最优区分理论的研究在探索组织如何在

追求合法性的同时实现差异化方面取得了一定的进展，但仍面临一系列问题和挑战（见表3）。

表3 国内最优区分理论研究面临的问题和挑战

机制	未充分回应层面	局限性表现	原因分析
资源协调机制	多维度战略协调分析不足	许多研究仅聚焦某一特定领域或行为，未充分考虑企业整体战略布局中的多维度资源协调	研究主题的局限性，研究者从自身关注的特定问题出发，未全面考量企业作为复杂系统在多维度上的资源整合需求
	协调机制的动态性研究不足	部分研究仅分析企业在某一特定时间点或阶段的战略选择，未深入探讨企业在动态环境下如何持续优化多种资源协调机制	研究视角相对狭窄，缺乏对企业战略管理过程的动态跟踪和全面分析，未从动态管理角度理解资源协调机制的适应性和灵活性
利益相关者多元性	未全面考虑地理和心理特征差异	现有研究较少深入分析不同地理区域或具有不同心理特征的利益相关者对企业战略和绩效的具体影响	获取利益相关者多维度特征数据存在困难，研究模型构建时未充分重视这些因素对企业战略决策的复杂影响
	缺乏对利益相关者互动关系的关注	现有研究较少深入探讨企业如何管理利益相关者之间的互动关系以实现最优区分	利益相关者互动关系复杂多变，难以纳入传统研究模型进行定量分析
时间动态管理	对行业发展非传统路径下的最优区分研究不足	部分研究假设行业发展路径相对常规，未充分考虑行业发展可能出现的特殊情况时企业如何调整战略以实现最优区分	非传统因素难以预测和量化，增加研究复杂性和难度，导致研究者倾向简化行业发展情境
	组织生命周期中跨阶段动态调整研究欠缺	多数研究仅关注企业在某一特定生命周期阶段的战略选择，未深入分析企业在不同阶段转换过程中如何基于最优区分理论持续优化战略以适应变化环境	组织生命周期较长，跟踪研究难度大，且企业不同阶段战略变化受多种复杂因素交互影响，难以构建统一理论模型解释

在中国的制度环境、文化背景和市场特点下，最优区分理论的适用性问题尤为突出。中国的制度逻辑，如政府干预、政策导向、行业规范等，对企业的最优区分行为产生重要影响。例如，政府的政策支持和行业规范可能为企业提供合法性基础，同时要求企业在创新和差异化方面做出调整（宋立丰等，2020）。中国文化中的集体主义、关系导向、面子文化等价值观也对组织行为产生深刻影响。在关系导向较强的行业中，企业可能更注重通过建立社会关系

网络来获取资源和合法性，这与西方基于市场竞争的最优区分模式有所不同。然而，现有研究对中国情境下独特的制度逻辑和文化价值观如何影响组织最优区分行为的影响机制缺乏深入分析。

国内最优区分理论在研究方法上存在一定的局限性。案例研究能够提供深入的洞见和丰富的情境信息，更适合探索中国特有的管理现象。然而，案例研究的样本量有限，难以推广到更广泛的情境中，且可能存在主观性偏误。

国内实证研究相对较少,可能由于数据获取难度大、研究资源有限以及研究者对定量分析方法掌握不足等原因。此外,跨学科研究方法的应用不足也是一个问题。最优区分理论涉及管理学、社会学、心理学等多个学科领域,但现有研究多从单一学科视角出发,缺乏多学科整合的研究,限制了对该理论更全面、深入的理解。

目前研究在某些领域的深度挖掘不足。例如,对最优区分战略实施过程中的动态调整机制、长期效果评估等方面的研究还不够深入。在动态调整机制方面,企业如何根据市场变化和内部条件的变化灵活调整其最优区分战略,以及这些调整如何影响企业的长期绩效,需要进一步探讨。最优区分理论的长期影响,如对企业可持续竞争力的影响,也是未来研究需要关注的重点。此外,研究内容在广度上的拓展空间也较大。对非营利组织、新兴产业、中小企业等不同类型的组织的最优区分行为研究较少,这些组织在追求合法性和差异化方面可能面临不同的挑战和机遇。在跨文化比较研究方面,缺乏对中国企业与国外企业在最优区分策略上的异同点及背后原因的深入分析,这不利于中国企业在全球化背景下制定有效的战略(Ketchen et al., 2007)。

有鉴于以上诸项研究挑战,未来的研究者应当进一步关注研究方法的改进与创新,对理论研究和机制进行进一步的拓展和深化讨论,同时推动理论与实践的融合与应用。

在方法方面,应注重多种研究方法的结合,以克服单一方法的局限性。可以将案例研究与实证研究相结合,通过案例研究深入挖掘企业

最优区分的内在机制和过程,然后利用实证研究对案例研究中提出的假设和理论进行大规模样本的验证。同时,结合定性和定量分析方法,更全面地揭示最优区分的本质和影响因素(Jick, 1979)。

为了更好地理解最优区分的动态过程,采用动态研究设计和长期跟踪研究是必要的。通过建立动态面板数据模型或进行纵向案例研究,观察企业在不同时间点的战略调整和绩效变化,深入分析最优区分策略的演变路径及其与环境变化的相互关系。例如,对一批企业进行多年的跟踪调查,记录其在市场竞争、技术创新、制度环境变化等因素影响下,最优区分策略的调整和绩效表现,从而揭示企业实现持续最优区分的规律(Ployhart & Vandenberg, 2010)。

在机制探索方面,未来研究应当进一步关注最优区分动态作用机制,包括企业如何感知和应对环境变化,如何在组织内部进行战略调整和资源重新配置,以及如何协调不同利益相关者的利益诉求等。例如,研究企业在面临技术变革、市场需求波动或政策调整时,如何通过组织学习、创新管理和战略变革实现最优区分的动态优化(Crossan et al., 1999)。

此外,应当开展跨文化和跨情境研究,比较不同文化和制度背景下最优区分理论的应用和表现。可以通过国际合作研究项目,收集不同国家和地区的数据,分析最优区分策略在全球化背景下的多样性和共性。例如,研究跨国企业在不同国家市场中的最优区分实践,探讨文化差异、制度差异和市场差异对企业战略选择和绩效的影响,为企业的国际化经营提供理论支持(Ghemawat, 2001)。

在理论和实践融合方面,未来研究应当进一步加强最优区分理论与其他相关理论的整合,构建更具解释力和指导意义的理论框架。例如,将最优区分理论与动态能力理论相结合,探讨企业如何通过不断提升动态能力,实现最优区分策略的持续创新和优化。同时,注重研究成果的应用导向,针对企业管理实践中的具体问题,如战略规划、市场定位、组织变革等,提供切实可行的解决方案和操作指南(Teece, 2007)。

未来研究应当进一步深入企业实践,总结和提炼成功企业在最优区分方面的实践经验和管理模式,并通过案例研究报告、学术研讨会、企业培训等方式进行广泛推广。例如,编写企业最优区分实践案例集,详细介绍企业在产品创新、品牌建设、社会责任履行等方面的具体做法和成效,为其他企业提供借鉴和启示(Christensen & Raynor, 2003)。

六、结论

在过去的几十年中,国内最优区分理论的研究取得了长足的进步,覆盖了企业战略管理、社会责任、组织行为等多个关键领域,为企业在复杂环境中的行为模式和战略抉择提供了深刻的理论视角。学者们通过理论阐释、实证分析和案例研究等多元化方法,不仅验证了最优区分理论的核心观点,还识别出影响企业实现最优区分的众多因素。

尽管如此,该领域的研究仍面临一系列挑战和问题,包括研究方法的局限、理论探讨的深度与广度不足,以及理论与实践结合的不充

分。为了进一步推动最优区分理论的发展,未来的研究需要在方法论上进行创新,深化和拓展理论研究的边界,并强化理论成果在实践中的应用。

通过这些不懈的努力,我们有望构建一个更加全面和完善的最优区分理论体系,为企业提供在日益复杂和多变的市场环境中实现可持续发展的有力理论支撑和实践指导。同时,这也将增强国内管理学研究在国际学术界的影响力,为全球管理学理论的进步贡献中国智慧。

接受编委:主编团队

收稿日期:2025年1月26日

接受日期:2025年2月20日

作者简介

张闫龙(通讯作者, E-mail: yanlong.zhang@gsm.pku.edu.cn), 现任北京大学光华管理学院组织与战略管理系副教授, 教育部“青年长江学者”, MBA&MSEM项目执行主任, 北京大学国家高新技术产业开发区发展战略研究院副院长。2002年和2005年分别获得北京大学社会学学士、硕士学位; 2012年获得美国杜克大学社会学博士学位。研究领域主要包括组织理论、社会网络、企业社会责任、创新创业、制度扩散。在 *Academy of Management Journal*、*Organization Science*、*Academy of Management Annals*、*Journal of Business Venturing*、*Social Networks* 等国内外管理学和社会学期刊上发表数十篇学术论文。

王佳妮, 北京大学光华管理学院组织与战

第 1 辑

略系博士候选人,研究兴趣为组织理论、创新创业、公司治理。

参考文献

[1] 陈国权、陈科宇:《基于时空理论的团队最优区管理框架研究》,《管理工程学报》,2024 年第 8 期。

[2] 陈国权、陈科宇:《基于时空理论的组织最优区管理模型和策略研究》,《管理评论》,2024 年第 10 期。

[3] 杜晶晶、Wenyao G. Zhao、郝喜玲、刘运青:《战略转型背景下组织身份构建与最优区分——基于企业“高端”再定位的多案例研究》,《管理学季刊》,2023 年第 2 期。

[4] 高勇强、陈亚静、张云均:《“红领巾”还是“绿领巾”:民营企业慈善捐赠动机研究》,《管理世界》,2016 年第 2 期。

[5] 巩键、陈凌、王健茜、王昊:《从众还是独具一格——中国家族企业战略趋同的实证研究》,《管理世界》,2016 年第 11 期。

[6] 郭长伟、王凤彬、朱亚丽、瞿庆云:《最优区分视角下内部创业绩效的前因构型分析》,《管理学报》,2022 年第 9 期。

[7] 郭长伟、朱亚丽、于振洋、孙光凡:《大企业内部创业单元如何脱颖而出?——基于最优区分视角的纵向案例研究》,《南开管理评论》,2024 年第 8 期。

[8] 郭海、李阳、李永慧:《最优区分视角下创新战略和政治战略对数字化新创企业绩效的影响研究》,《研究与发展管理》,2021 年第 3 期。

[9] 郭海、李永慧:《创新偏离度、利益相关者评价与企业绩效——新兴产业与成熟产业的比较研究》,《中国人民大学学报》,2019 年第 3 期。

[10] 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 4 期。

[11] 郭海、杨璐妮、陈平:《跨学科研究对学者学术绩效的影响研究》,《科研管理》,2024 年第 12 期。

[12] 韩佳平、李永慧:《商业模式独特性与创业企业绩效关系研究:最优区分理论视角》,《科技进步与对策》,2023 年第 5 期。

[13] 贺锦江、王璐、章颖倩:《企业合法性修复的再创业过程及机制——最优区分视角下的案例研究》,《管理案例研究与评论》,2024 年第 3 期。

[14] 贾明、张喆:《高管的政治关联影响公司慈善行为吗?》,《管理世界》,2010 年第 4 期。

[15] 李超平、田宝、时勘:《变革型领导与员工工作态度:心理授权的中介作用》,《心理学报》,2006 年第 2 期。

[16] 李新春、叶文平、朱沅:《牢笼的束缚与抗争:地区关系文化与创业企业的关系战略》,《管理世界》,2016 年第 10 期。

[17] 李永慧、郭海、王栋晗:《守正创新:战略差异对服务型众创空间绩效的影响研究》,《南开管理评论》,2022 年第 2 期。

[18] 梁晗、黄苏萍:《基于最优区分视角的互联网创业叙事与投资者决策》,《经济管理》,2022 年第 9 期。

[19] 梁晗、刘刚、殷建瓴:《互联网创业身份的构建——基于众筹数据的实证检验》,《经济理论与经济管理》,2023 年第 4 期。

[20] 马鸿佳、肖彬:《叙事需要平衡吗?平台企业叙事独特性与动态能力倒 U 型关系探究》,《南开管理评论》,2024 年第 2 期。

[21] 买忆媛、古钰、叶竹馨:《最优区分视角下新手创业者设立 CTO 的影响因素研究》,《南开管理评论》,2023 年第 2 期。

[22] 牛璐、陈志军、程浩宇,等:《双重身份后发企业如何突破“卡脖子”困局?》,《科学学研究》,

2024 年第 10 期。

[23] 彭新敏、张祺瑞、刘电光：《后发企业超越追赶的动态过程机制——基于最优区分理论视角的纵向案例研究》，《管理世界》，2022 年第 4 期。

[24] 尚航标、刘佳奇、王智林、杨楚唯：《数字化转型差异度对企业绩效的影响研究》，《管理学报》，2024 年第 1 期。

[25] 宋立丰、杨主恩、鹿颖：《弱合法性场域下制度创业与差异化竞争的最优区分——基于知识付费领域的多案例研究》，《管理评论》，2020 年第 5 期。

[26] 苏启林、伍静、苏晓华：《数字技术采纳策略、技术差距与企业高质量发展——基于最优区分理论视角》，《南方经济》，2024 年第 1 期。

[27] 万君、苗仲桢、季恒永、周思源：《最优区分视角下企业信号传递对技术创新扩散的影响》，《科技进步与对策》，2023 年第 6 期。

[28] 王冰、陈逢文、洪丛华：《战略差异度对企业风险承担行为的影响研究》，《管理学报》，2024 年第 2 期。

[29] 王友春：《最优区分和制度逻辑视角下母国社会责任与企业出口绩效》，《管理学报》，2021 年第 6 期。

[30] 魏龙、闫海、党兴华、吕霄：《网络惯例迭代重塑及对创新赶超的影响——最优区分的理论框架》，《科学学研究》，2024 年第 11 期。

[31] 夏志敏：《企业社会责任一致性和差异化对财务绩效的影响机制》，电子科技大学硕士学位论文，2022 年。

[32] 解学梅、朱琪玮：《合规性与战略性绿色创新对企业绿色形象影响机制研究：基于最优区分理论视角》，《研究与发展管理》，2021 年第 2 期。

[33] 杨林、徐培栋：《有无相生：数字化背景下“专精特新”单项冠军企业双元创新的前因组态及其效应研究》，《南开管理评论》，2024 年第 2 期。

[34] 尹西明、武沛琦、钱雅婷、李纪珍：《先立后破：场景驱动如何助力 AI 新创企业实现最优区分？——基于微言科技的纵向单案例研究》，《南开管理评论》，2024 年 12 月 20 日。

[35] 韵江、刘立：《创新变迁与能力演化：企业自主创新战略——以中国路明集团为案例》，《管理世界》，2006 年第 12 期。

[36] 周文辉、朱赛、蔡佳丽：《基于数字平台的创业企业如何应对独特性与合法性悖论？》，《南开管理评论》，2024 年第 5 期。

[37] 周翔、吴冠华、孙锐：《突破“双重劣势”：数字企业国际化创新机制研究——基于最优区分视角》，《研究与发展管理》，2024 年第 6 期。

[38] 周小宇：《从制度逻辑到最优区分：中国企业社会责任研究的展望》，《管理学季刊》，2023 年第 1 期。

[39] Barney, J. B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1): 99-120.

[40] Brewer, M. B. 1991. The social self: On being the same and different at the same time. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17 (5): 475-482.

[41] Cennamo, C., & Santalo, J. 2015. Who takes you to the dance? How partners' institutional logics influence innovation in young firms. *Administrative Science Quarterly*, 60 (4): 596-633.

[42] Christensen, C. M., & Raynor, M. E. 2003. *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Cambridge: Harvard Business Review Press.

[43] Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. 1999. An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24 (3): 522-537.

[44] Deephouse, D. L. 1999. To be different, or to

第1辑

be the same? It's a question (and answer) of strategic balance. *Strategic Management Journal*, 20 (2): 147-166.

[45] DiMaggio, P. , & Powell, W. 1983. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48 (2): 147-160.

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

[47] Ghemawat, P. 2001. Distance still matters: The hard reality of global expansion. *Harvard Business Review*, 79 (8): 137-147.

[48] Jick, T. D. 1979. Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, 24 (4): 602-611.

[49] Ketchen, D. J. , Ireland, R. D. , & Snow, C. C. 2007. Strategic entrepreneurship, collaborative innovation, and wealth creation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1 (3-4): 371-385.

[50] Miller, D. 1986. Configurations of strategy and structure: Towards a synthesis. *Strategic Management Jour-*

nal, 7 (3): 233-249.

[51] Ployhart, R. E. , & Vandenberg, R. J. 2010. Longitudinal research: The theory, design, and analysis of change. *Journal of Management*, 36 (1): 94-120.

[52] Porter, M. E. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York, NY: Free Press.

[53] Siahaan, M. 2023. Analysis and evaluation of the business innovation strategy: A case study of Apple Inc. *Enigma in Economics*, 1 (2): 42-48.

[54] Teece, D. J. 2007. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28 (13): 1319-1350.

[55] 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.

[56] 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.

A Review of Optimal Distinctiveness Theory Research in China

—Progress, Problems, and Prospects

Yanlong Zhang Jiani Wang

(Guanghua School of Management, Peking University)

Abstract: This systematic review investigates the application of Optimal Distinctiveness Theory (ODT) in China, aiming to address a notable gap in the existing literature by synthesizing current research and identifying directions for future exploration. ODT, which examines how organizations balance conformity with differentiation to achieve optimal performance, has gained traction across various domains such as business strategy, entrepreneurship, and organizational behavior. Despite its increasing relevance, no comprehensive review has yet consolidated the progress, challenges, and potential of ODT within China's unique cultural and institutional landscape. Filling this gap is critical because China's distinct environment—characterized by collectivist values, strong governmental influence, and rapidly shifting market dynamics—offers a rich context for testing and expanding ODT. Understanding how this theory applies in China not only enhances its theoretical robustness but also provides actionable insights for organizations navigating this complex market, contributing to both local practices and the global discourse on organizational behavior.

The study employs a systematic literature review methodology, analyzing 38 Chinese-language articles sourced from academic journals, conference proceedings, and other scholarly publications. By integrating theoretical perspectives from institutional theory, resource-based theory, and competitive strategy theory, the review provides a multi-faceted examination of ODT's evolution and application in China. This approach ensures a thorough assessment of how ODT interacts with China's institutional and cultural frameworks, drawing on diverse and credible data to map the theory's current state and pinpoint areas needing further investigation. The selection process prioritized articles explicitly engaging with ODT, ensuring focus and relevance, while the use of multiple theoretical lenses enriches the analysis by uncovering interconnections with broader strategic and organizational concepts.

Findings indicate that ODT is widely utilized in China, particularly in business strategy, where it aids firms in managing the tension between legitimacy and uniqueness. The review confirms ODT's core premise—that optimal performance arises from balancing conformity and differentiation—and highlights how China's institutional rules, cultural norms like collectivism, and dynamic market conditions shape this balance. For example, firms often align with government policies to secure legitimacy while pursuing differentiation through innovation or niche positioning. Studies have also identified mechanisms such as integrative orchestration (blending strategies seamlessly) and compensatory orchestration (offsetting weaknesses with strengths), though their complexity and evolution over time remain under-explored. Moreover, the influence of diverse stakeholders—such as local versus global customers—and the temporal dynamics of ODT strategies have received limited attention, revealing significant gaps in the current research landscape.

This review stands as the first systematic synthesis of ODT research in China, offering a structured framework that delineates

both achievements and shortcomings. Its originality lies in providing a comprehensive overview of how ODT adapts to China's distinct context, bridging fragmented studies into a cohesive narrative that clarifies the theory's local relevance. By identifying methodological weaknesses, such as reliance on static analyses, and theoretical gaps, like insufficient attention to institutional complexity, the paper lays a foundation for more rigorous and holistic research. This contribution is vital for tailoring ODT to China's specific needs while enriching its global applicability, setting the stage for future scholarship to build upon.

The practical implications of this review are substantial, offering businesses strategies to navigate China's evolving market by balancing conformity with differentiation effectively. However, limitations include its exclusive focus on Chinese-language studies, potentially missing broader insights, and the methodological diversity of reviewed papers, which may affect consistency. Looking forward, future research directions are paramount. Mixed-method approaches, combining qualitative case studies with quantitative surveys, are essential to capture both the depth of individual firm experiences and the breadth of generalizable trends. For instance, pairing in-depth analyses of firms adapting to regulatory shifts with large-scale data could yield richer insights. Longitudinal studies are equally critical to track how ODT strategies evolve over time, especially amidst market transitions or policy reforms, revealing adaptive patterns that static studies overlook. Exploring stakeholder diversity—examining how local communities, global partners, or regulators influence ODT—offers another promising avenue, as does conducting cross-cultural comparisons to contrast China's collectivist tendencies with individualistic settings elsewhere. These directions could investigate, for example, how multinational firms adjust ODT strategies across borders or how stakeholder expectations shape differentiation in varied cultural contexts. Such research would deepen ODT's theoretical precision and practical utility, ensuring its relevance in China's dynamic environment and beyond. By pursuing these avenues, scholars can address current shortcomings, respond to emerging challenges, and solidify ODT as a versatile framework for understanding organizational behavior in complex settings.

Key Words: Optimal Distinctiveness Theory; enterprise strategic management; coordination mechanism; dynamic management