

不同参照点下环境战略相似性对企业绩效的影响研究

——基于最优区分视角*

□ 吴建祖 李乐心 郑朝杰

领域编辑推荐语：

本研究探讨企业在环境战略中如何在“趋同”与“差异化”之间寻求最优平衡。基于最优区分理论的实证分析揭示，不同参照点下的战略相似性对绩效具有显著而复杂的影响。研究有助于进一步拓展最优区分理论，尤其是该理论针对参照点和情境权变性两个细分领域的发展，并为企业制定环境战略提供了重要启示。

——赵雁飞

摘要：企业环境战略作为一种关键的非市场战略，其制定在合法性（趋同）与独特性（差异化）之间存在内在张力。利益相关者常以同行与行业领先者等多元参照点来评估企业环境绩效，这进一步加剧了战略权衡的复杂性。为破解这一困境，本文基于最优区分理论，以2010~2022年中国A股上市公司为样本，考察不同参照点下环境战略相似性对企业绩效的异质性影响。研究发现：与同行环境战略的相似性与绩效呈倒U型关系，即适度趋同方能实现最优绩效；而与行业领先者的相似性则表现出持续的正向效应。此外，外部环境不确定性会系统性地削弱上述两种关系。本研究不仅拓展了最优区分理论在非市场战略领域的应用，更揭示了参照点选择对环境战略制定中的关键作用及其情境依赖性，为企业在复杂动态环境中构建有效的环境战略提供了理论洞察与实践指引。

关键词：企业环境战略；战略相似性；参照点；企业绩效；最优区分理论

* 本文得到国家自然科学基金面上项目“基于注意力基础观的企业环境战略研究：混合方法的视角”（71972094）和兰州大学哲学社会科学创新团队“智能绿色管理”（2024CXA002）的资助。特别感谢《管理学研究》编辑部耐心细致的沟通工作，感谢领域编辑专业的建议与指导及评审专家的建设性评审意见。

一、引言

企业同时面临差异化与合法性的双重压力。一方面,为形成可持续竞争优势,企业需要通过差异化战略实现与对手的有效区分(Barney, 1991);另一方面,为获得外部认可与资源支持,企业必须顺应制度环境以获取合法性(DiMaggio和Powell, 1983)。差异化的强化可能削弱合法性,而对合法性的强调又可能压缩差异化空间。最优区分理论聚焦企业如何在“求异”与“趋同”之间实现动态均衡(Deephouse, 1999; Zhao et al., 2017)。这种张力同样适用于非市场战略,比如企业的社会责任与环境战略亦需同时兼顾合法性与差异化(Nardi et al., 2022)。Mazutis和Slawinski(2015)指出,企业社会责任若仅迎合社会期望而缺乏独特性,易被视为“伪善”;若强调独特性却背离社会规范,则可能构成“误导”。

企业环境战略是指企业基于合规、生态保护与社会期望等动因,就环境议题对经营活动的影响所作出的系统性决策与资源配置(Hart, 1995)。作为典型的非市场战略,企业环境战略具有受制度约束强、外部不确定性高、信息不完全等特征,因而其制定更易依赖同业参照并受同行行为影响(Bertels和Pelozo, 2008; Cao et al., 2019; Yang et al., 2018; 吴娜等, 2022)。同时,已有研究关注到企业在环保实践中出现的集聚与同质化现象,并指出其潜在的消极影响。已有研究表明,ESG信息披露的集聚会引发策略同质化与相对无效性,甚至产生逆向效应(李宗泽和李志斌, 2023)。近年来,学界进一步追问:非市场战略在提升合法性的

同时,能否帮助企业实现差异化并维持竞争优势?相关研究多以社会责任与绿色创新为切入点(Yi和Ruikun, 2023; Zhang et al., 2020; 解学梅和朱琪玮, 2021; 王友春和王益民, 2021)。其中,Zhang等(2020)、Nardi等(2022)探讨了企业在非市场战略上趋同或求异的动因及其对市场价值、分析师推荐等结果的影响,但对过度相似的潜在负面效应仍认识不足,且多将同行企业作为唯一参照基准,忽略了行业领先者等多元参照点。置于“双碳”目标背景,企业环境战略具有更强的战略性与动态性;强制度约束与高创新风险共同塑造了环境实践的独特张力结构。然而,现有研究尚缺对多重参照点影响下最优环境战略选择的系统检验。因而,阐明企业如何在多参照点框架下进行有效比较与选择,已成为破解“双碳”转型中战略适配难题的关键议题。

近年来,最优区分研究进一步凸显参照点在企业确定最优战略定位中的关键作用(Zhao和Glynn, 2022; 周小宇, 2023)。现有文献多聚焦单一参照点,如同行企业(Bu et al., 2022; 董雪雁等, 2021; 王冰等, 2024)、地理邻近企业(Li和Wang, 2022; Marquis和Tilcsik, 2016)或社会网络联结企业(刘计含和王建琼, 2016; 王琦等, 2023; 余怒涛等, 2024)。然而,企业的参照并非对称(杨海生等, 2020),在高不确定性情境下,企业更倾向以更成功且更具合法性的主体为榜样(DiMaggio和Powell, 1983),而利益相关者亦会基于不同参照点设定差异化的评价标准(Bu et al., 2022)。具体而言,现实商业环境对企业提出了“双重期望”——既要“及格就好”(达到合规

底线),又要“出类拔萃”(对标卓越标杆)。这两类层次与导向不同的参照标准被利益相关者同时用于评价企业,使得企业在制定战略时面临“以谁为标杆、投入多少资源、追求何种目标”的抉择。就环保议题而言,一方面,同行之间的绿色水平更具可比性(刘海建和胡化广,2024);另一方面,在环境信息披露、绿色投资等实践中,对标市场领先者往往能以较低成本获得认可(吴蝶和朱淑珍,2021;王玉涛等,2023)。自Barlow等(2019)提出类别典范(高度成功、突出)与类别原型(与焦点企业属性相近)概念后,这一参照体系日益成为评估企业最优定位的重要依据(彭新敏等,2022)。然而,企业在环境战略中如何权衡合法性与差异化的张力,并在多重基准并存的条件下完成有效定位以实现最优区分,仍有待进一步阐明。

Zhao(2022)指出,企业实现最优区分需兼顾四要素:多维性、时间动态性、情境权变性与参照点。据此,本文聚焦“参照点”与“情境权变性”两个维度,基于最优区分理论系统考察环境战略相似性与绩效的关系,并区分“与同行相似”与“与行业领先者相似”两类相似性,进而解释二者影响差异的来源。本文的主要贡献:一是超越“合法性单一驱动”的视角,兼顾环境战略中的合法性与差异化动机,提出并验证“与同行适度相似更利于实现最佳绩效”,从而扩展最优区分理论在非市场战略情境中的适用边界。二是引入多重参照点,同时检验与同行和与领先者相似性的异质影响,突破单一参照点局限,回应关于纳入多元参照基准的倡议(Gong et al., 2021; 周小宇, 2023)。

三是将外部环境不确定性纳入分析框架,揭示其对相似性影响的情境性调节,并刻画最优区分中合法性/差异化压力的动态适配机制。

二、理论分析与研究假设

(一) 最优区分理论与战略相似性

最优区分理论强调个体如何在合法性与差异化的双重诉求之间实现最优配置(Zhao et al., 2017)。其中,战略相似性源自“战略平衡”视角,既反映企业战略定位与行业规范的接近程度(Deephouse, 1999),也体现企业在合法性与差异化之间的相对权衡(郭海等, 2020)。该视角主张,企业可以主动管理二者的张力,通过保持适度的战略相似性以提升绩效。以Deephouse(1999)为起点的最优区分理论进一步提出,企业可在不同战略维度上实现“趋同-求异”的协奏,以在整体层面协调合法性与差异化,从而丰富并发展了“战略平衡”的理论内涵(Zhao et al., 2017)。

围绕“战略平衡”而展开的研究在多个领域累积了证据。一方面,适度相似观点认为,寻求中等程度的相似性(或差异度)有助于跨过合法性门槛并避免过强竞争压力,据此构建了非线性(倒U型等)的理论与模型(Domínguez et al., 2023; Gong et al., 2021; Majzoubi 和 Zhao, 2023; Vossen 和 Ihl, 2020; 马鸿佳和肖彬, 2024)。另一方面,战略协奏观点强调在不同维度上分别实施合法性与差异化,通过维度间的相互作用实现总体均衡(Bu et al., 2022; Zhang et al., 2020; 解学梅和朱琪玮, 2021; 李永慧等, 2022)。

近年关于战略相似性的研究已扩展至业务战略 (Jiang et al., 2022; Majzoubi et al., 2024; Miller et al., 2013)、资产配置战略 (Gong et al., 2021)、技术战略 (Lee, 2023) 与技术多元化 (Pan et al., 2019) 等多个维度。然而, 在比较基准与参照点方面, 将行业领先者作为相似性参照的研究仍然偏少, 跨参照点比较相似性经济后果的研究亦较有限。并且, 关于战略 (或行为) 相似性后果的实证结论并不一致 (Gong et al., 2021; 胡志亮等, 2024): 既包括改善业绩 (Gong et al., 2021)、提高创新绩效 (Jiang et al., 2022)、提升企业价值 (Wu et al., 2023; 吴蝶和朱淑珍, 2021) 等积极效应, 也包含加剧股价崩盘风险 (王琦等, 2023)、市场负面评价 (赵子夜等, 2019) 等消极效应。此差异很可能源于参照点界定的模糊或单一。

尽管最优区分理论已受到关注, 其在非市场战略 (尤其是企业环保实践) 领域的研究仍显不足。既有文献多聚焦于对特定参照对象的模仿, 较少从“战略平衡”视角系统考察不同参照点下的环境战略相似性对绩效的差异化影响。环境战略的特殊性使其难以简单套用市场战略结论: 首先, 非市场战略高度依赖合法性的获取与维持, 而市场战略更强调竞争优势的形成; 环境战略深受制度规范、社会期望与伦理约束, 企业需在监管合规与主动回应多元诉求之间求取平衡, 即在趋同带来的合法性与差异化带来的声誉和创新等收益之间权衡。其次, 这种平衡较市场场景更为复杂: 过度追求合法性可能导致流于形式或“漂绿”, 难以转化为绩效; 过度强调独特性则可能因偏离规范引发合

法性危机, 进而降低企业绩效。最后, 市场战略的参照与评价相对单一, 而环境战略需同时面对政府、公众与投资者等多方基于多元且可能相互冲突的参照标准 (如法规底线、行业均值、领先标杆、社会期望), 加剧了“向谁看齐”的决策难题。因而, 如何在多参照点下实现环境战略相似性的合理平衡, 以最大化其工具价值与绩效, 成为企业环境战略决策的关键议题; 相关系统性研究仍相对缺乏, 亟待深化。

(二) 企业与同行企业环境战略相似性与企业绩效

制度理论认为, 当组织实践契合主流制度逻辑与社会规范时, 便更易获得合法性 (Suchman, 1995; Thornton 和 Ocasio, 1999)。据此, 本文主张: 企业在环境战略上与同行保持相似, 能够顺应行业价值取向并释放合法性信号。一方面, 适度相似带来合法性与资源红利。同行企业的环境战略往往代表被政府、媒体等合法性授予者认可的行业规范 (DiMaggio 和 Powell, 1983), 一定程度上映射行业特质与发展方向 (王化成等, 2017)。在环保议题上对齐行业规范, 有助于满足监管与资本市场预期、提升信任 (Brammer 和 Millington, 2005), 并更快获取关键信息、市场机会与信用融资等稀缺资源 (Deephouse 和 Suchman, 2008; Fisher et al., 2016; Miller et al., 2013; 胡志亮和郑明贵, 2022), 从而增强风险承受能力 (高洪利等, 2017; 杨汉明等, 2022) 并改善财务绩效。与此同时, 环保决策往往评估复杂、内部规划成本高 (Cheng et al., 2014; Zhu et al., 2012), 对齐同行可降低不确定性与决策成本 (DiMaggio 和 Powell, 1983)。然而, 合法性红利具有边际

递减：相似性越高，越难以通过“达标合规”的共性特征区分企业质量，资源与注意力也更易拥挤与分散（Cennamo 和 Santalo, 2013; Haans, 2019），致使合法性信号被稀释。

另一方面，过度相似触发同质化与竞争性损失。当与同行的相似性进入较高区间，竞争劣化的速度可能超过合法性收益的增长：战略趋同引发同质化风险并削弱差异化优势（曾萍等, 2025）。从个体竞争优势看，价值创造常依赖与身份相契合的独特性投入（Mazutis 和 Slawinski, 2015）；在社会责任等争议领域，受众对“真实性”的判断取决于行为与组织身份的独特与聚焦程度（Skilton 和 Purdy, 2017）。例如，同为污染压力较高的制药企业，默克若侧重前沿生物科技，可能强调为研发人员营造健康与绿色的研发环境；而以常规制药为主的竞争者更可能聚焦减排与可持续改进（Nardi et al., 2022）。当环保实践与企业核心目标缺乏契合，易被视为象征性承诺而非真实投入（Mazutis 和 Slawinski, 2015），难以转化为社会支持。就群体竞争张力看，最优区分研究指出，企业在对标同行进行定位时必须考虑对手反应与反馈压力（Zhao 和 Glynn, 2022）；对齐行业规范虽可获得合法性，却也会带来资源争夺、份额挤压与注意力分流（Haans, 2019; 胡志亮等, 2024）。当相似性持续攀升，竞争成本迅速上升并盖过合法性红利（Deephouse, 1999; Gong et al., 2021），甚至引发被针对性的竞争反制（Domínguez et al., 2023; Zhao 和 Glynn, 2022）。

综合合法性与竞争两种机制，本文预期企业与同行在环境战略上的相似性与绩效呈倒 U 型关系（见图 1）。其机理源于两种效应在作用

形态上的根本差异：一方面，合法性效应呈现非线性的边际递减关系。企业通过与同行趋同，其主要目标是跨越一个被利益相关者认可的“合法性门槛”，因此初始阶段的趋同能带来最大的合法性收益。一旦企业被归类为“合规者”，进一步增加相似性所带来的额外认可和资源支持将大幅减少。另一方面，竞争效应则表现为一种持续增强的近似线性关系。这源于战略趋同所导致的资源空间直接重叠。与认知层面的合法性不同，竞争发生在对有限资源的实际争夺中，相似性的每一步提升都会稳定地加剧资源紧张和市场挤压，因此其负面影响是持续累积的。

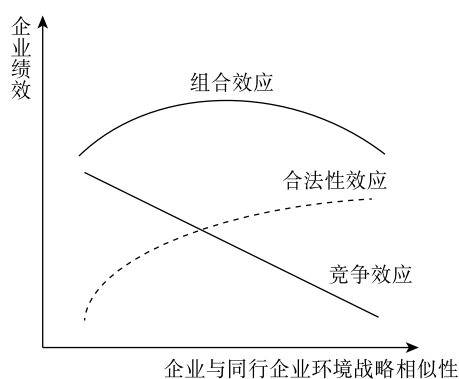


图 1 企业与同行企业环境战略相似性与企业绩效的倒 U 型关系

正是这两种效应的动态消长，共同塑造了如图 1 所示的倒 U 型关系。在低中度相似阶段（曲线左侧上升段），合法性效应占优：与同行趋同有助于获得外部认可与资源支持，缓解信息不对称与环境不确定性，从而降低决策成本与风险。然而，合法性收益并非线性累积，而是随着相似性提高而边际递减；当企业已大体符合行业规范，继续趋同所带来的增量有限。相似性越过拐点后（曲线右侧下降段），竞争效

应转而主导：过度同质化削弱差异化定位，一方面丧失通过独特性构筑竞争优势的机会，另一方面加剧对环保敏感资源与外部关注的争夺，使“无特色”主体在资源配置中处于不利。因而，环境战略应在合法性与差异化之间求取平衡：既达到必要的合规与认可，又保有足以区分的独特性，避免因不达标受罚或因过度相似而承压。据此提出假设：

H1：企业与同行企业的环境战略相似性与企业绩效呈倒 U 型关系。

（三）企业与行业领先企业环境战略相似性与企业绩效

行业领先企业是指在其所处领域中，盈利能力、市场份额、规模与声望等方面显著突出并持续成功的组织（Leary 和 Roberts, 2014）。相较一般企业，领先者在资源禀赋、社会关系与话语权等方面占优，掌握更充分且更高质量的信息（吴娜等，2022），这一优势在信息高度不对称且需持续投入的环保议题上尤为明显。由于其更强的市场影响力与判断力，领先者的行为和战略选择具有更高的可信度与参照价值（李姝等，2021）；其高可见度与地位亦有助于新实践、新行为的合法化（Scott, 2013）。在资本市场，投资者常采用“同类最佳”标准，将企业的可持续行动与行业领跑者对比以指导资源配置（Ioannou 和 Serafeim, 2019）。在环境战略这一非市场领域，领先者的举措通常被视为更具前瞻性与公共性；同时，因接受更严格的外部审视，其漂绿与选择性披露的动机与空间更小（Marquis 和 Toffel, 2012）。据此，领先者的环境战略构成面临相似规制与利益相关者诉求的企业可对标的标杆表现。靠近并效仿领先

者的环境战略，一方面，能向受众传递“真实且有意义的环保承诺”信号；另一方面，也便于受众评估焦点企业战略定位的合理性（Durand 和 Kremp, 2016），并因领先者的高可见度获得更多理解与分析师关注（Majzoubi et al., 2024），从而改善绩效。进一步看，与领先者对标通常不必直接卷入最激烈的同质化竞争场域，可避免对同一资源与客户的零和争夺（Barlow et al., 2019）。基于以上机制，预期企业与行业领先者在环境战略上的相似性与绩效呈线性正向关系。

当以行业领先者为参照时，竞争态势与以同行为参照显著不同：与领先者在环境战略上保持相似通常不会触发其警觉与反制。依据非对称竞争理论，企业更关注可能对自身造成实质负面影响对手；行业领先者往往忽视体量与之差距较大的企业（Mas - Ruiz et al., 2014）。只有在双方属性与位势相近、足以构成现实威胁时，在位者才会识别并发起竞争回应（Chen et al., 2007；Mitsubishi 和 Alcantara, 2021）。在环境战略领域，这种非对称性更为突出：其实施高度依赖隐性知识、组织文化与长期技术积累（例如，默克在环保技术与可持续供应链上的长期投入，与更强调产品安全与健康实践的强生有所区分），使得非领先者即便模仿也难以形成可替代性的竞争压力。同时，领先者抬升行业环保基线往往有助于巩固其领先地位并改善行业声誉，因而对追随者的趋同表现出容忍甚至鼓励（如 2023 年苹果推出 Chem-Works 开放资源，向同行与供应商提供化学品危害数据，既提升行业基准亦强化领先者形象）。因此，当非领先企业在环境战略上与领先者保持相似时，领先者多出于忽视、惰性或战略容

忍而不视其为直接威胁 (Zhao 和 Glynn, 2022); 此时, 焦点企业可主要从合法性中受益, 而不显著增加竞争压力。

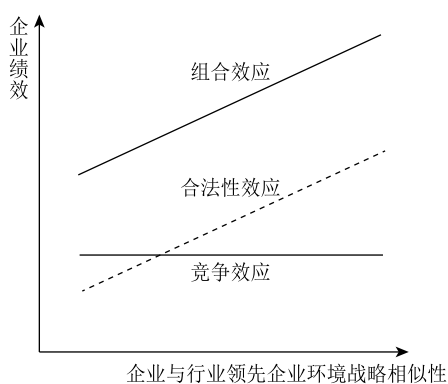


图2 企业与行业领先企业环境战略相似性与企业绩效的正相关关系

图2展示了焦点企业与行业领先企业环境战略相似性与企业绩效之间的正相关关系。在此参照体系下, 合法性效应之所以表现为持续上升而非边际递减, 其根源在于参照点性质的转变。当以行业领先者为参照时, 企业模仿的目的不再是仅仅为了获取“合规性合法性”, 而是为了传递一种“卓越性信号”。领先者的战略本身代表了行业的最高标准和未来方向, 因此, 企业与其相似度的每一次提升, 都会被市场解读为自身品质、能力与前瞻性的有力证明。在这种“标杆逻辑”下, 不存在一个“足够好”的卓越饱和点, 其带来的声誉提升和资源吸引效应是持续累积的, 故呈现为近似线性的正向关系。因此, 我们看到合法性效应持续上升。凭借领先者成熟的资源整合与品牌溢出, 再加上非对称竞争所致的低警觉, 焦点企业所承受的竞争压力被显著弱化, 因而同质化可能带来的负向作用仅呈轻微扰动。整体绩效几乎由合法性机制主导, 组合效应表现为清晰、稳健的

线性增长, 与图1中“合法性—竞争”张力并存所呈现的倒U型形成鲜明对照。由此可见, 对标行业标杆有助于企业在保持必要识别度的同时稳定获取合法性回报, 而不致引发显著的绩效下滑风险。据此, 本文提出如下假设:

H2: 企业与行业领先企业的环境战略相似性正向影响企业绩效。

(四) 外部环境不确定性的调节作用

最优区分中的“最优”本质上具有情境依赖性: 外部环境会重塑合法性效应与竞争效应的相对权重, 使二者在不同情境下达到不同的均衡 (Zhao et al., 2017)。既有研究亦关注企业如何随环境压力演变而动态维持最优区分 (Su et al., 2024; Zhao 和 Glynn, 2022)。例如, Skandera 等 (2023) 指出, 行业任务环境诱发的各类外部不确定性会影响管理者在“遵循规范”与“差异化行动”之间的取舍, 从而改变二者的平衡。尽管最优区分的边界条件众多, 其中对理解非市场战略——尤其是企业环境战略——动态平衡尤为关键的, 正是外部环境不确定性。环境战略的制定与执行不仅关涉内部资源配置, 更深嵌于制度与市场情境中, 其有效性高度依赖外部环境的稳定性与可预测性。当不确定性上升时, “趋同” (以争取合法性) 与“求异” (以谋求独特性) 的风险—收益结构将显著改变, 进而影响最优区分的路径与结果。由此, 在不同情境下组织对合法性的需求与依赖程度并不相同, 不同参照点下相似性的经济后果亦呈现与外部环境相关的边界条件。基于上述逻辑, 本文将外部环境不确定性作为核心调节变量: 一方面, 它直接影响企业对合法性与外部资源的需求; 另一方面, 环境

战略对不确定性变动高度敏感。

外部环境不确定性，指与组织运营相关的外部商业环境活动的波动幅度与可变性（Ghosh 和 Olsen, 2009；武立东等，2012），着眼于企业所处的宏观与产业情境；与此相区分，“企业环境战略”中的“环境”主要指自然环境与生态责任。本文认为，一方面，不确定性削弱合法性机制：不确定性上升会加剧竞争并放大稀缺资源的边际价值（刘艳博和耿修林，2021），使“生存”成为首要议题，从而降低企业对环保的即时优先级。与此同时，环境战略赖以获取合法性的基础——相对稳定的政策法规、持续的公众关注、明确的行业标准——在高不确定性情境下更易模糊与频繁变动，企业通过对齐“行业平均”等参照来稳定传递合法性信号的难度与成本大幅上升。面对同样的不确定性，投资者与利益相关者在资源配置上趋于谨慎（申慧慧等，2012），仅凭“相似性”所带来的市场合法性不足以驱动投资或资源倾斜（Miller et al., 2013），由此使战略相似性提升合法性的边际回报快速递减。

另一方面，外部环境不确定性亦削弱竞争机制。按理，与同行在环境战略上更相似会提升竞争张力，但在高度动荡的商业环境中，同行往往将精力优先用于维持基本运营，无暇对“绿色同质化”带来的威胁做出强烈反应。对于规范压力主导且短期难以直接创造经济收益的环境战略而言，在高不确定性时期，由同质化引发的直接资源争夺与份额挤压的强度趋于减弱，同行采取反制行动的意愿与能力也随之下降，致使竞争张力的负面影响收窄。同时，在外部动荡下，股东价值与市场逻辑的主导性更

强，受众对环保表现的差异化期待降低：企业达到一般化合规水准即可满足基本诉求，因“过于相似、缺乏特色”而遭受的负面评价概率下降，由此带来的绩效损失同步缩减。

综上所述，高水平的外部环境不确定性通过同时削弱合法性与竞争两种机制，重塑了企业在同行参照下的绩效响应路径：一方面，制度框架的不稳定、政策导向的模糊与社会关注的波动，使获取合法性的外部条件高度不确定，企业难以再凭战略趋同稳定获得外部认同，合法性效应的边际增益显著递减；另一方面，动荡情境下企业更倾向于压缩成本、控制风险，绿色议题的权重下降，来自同行的竞争压力随之放缓，竞争效应对绩效的负向作用趋弱。如图 3 所示，高不确定性下合法性效应曲线上升趋势平缓，竞争效应曲线斜率降低，叠加后使绩效曲线由陡峭的倒 U 型转为更为平缓、峰值右移的形态。基于此，提出假设：

H3：外部环境不确定性削弱企业与同行企业的环境战略相似性与绩效之间的倒 U 型关系。

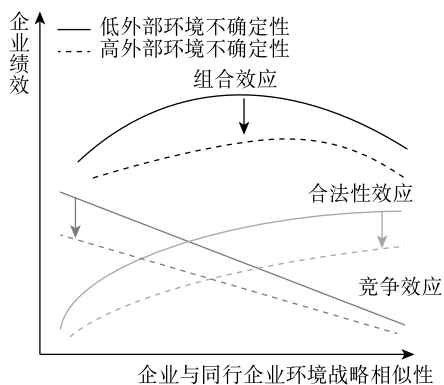


图 3 外部环境不确定性对倒 U 型关系的调节效应分析

本文预期，外部环境不确定性会削弱“与行业领先者在环境战略上相似”对企业绩效的

正向作用。其一，随着技术与市场不确定性上升，企业为维持竞争均衡更倾向于依据竞争者动态主动调整策略，这一行为在非市场战略中同样显著（陈庆江等，2021；Yang et al., 2023）。其二，在高不确定性情境下，更多企业转而对齐行业规范以优先确保合规与运营稳定（李宗泽和李志斌，2023；王玉涛等，2023）。当行业层面的环保实践因此出现普遍趋同、相似度整体抬升时，“对标领先者”所带来的辨识度与稀缺溢价被稀释，单个企业难以再仅凭与领先者保持相似来获取额外合法性与资源，其相似性的边际收益随之下降。

同时，组织合法性的提升不仅依赖行为趋同以获得政府与市场等社会主体的认可，更取决于通过优选资源与高效配置实现运转效率与绩效改进。既有研究指出，企业在环境实践中模仿与学习领先者常受经济与技术能力约束（沈洪涛和苏亮德，2012）。在高不确定性情境下，这些约束更为凸显：领先者自身也会为应对挑战而频繁迭代环境战略，其战略的“标杆性”与“可模仿性”随之下降。若焦点企业仍盲目追随而缺乏对自身优势和劣势与非市场战略定位的深入审视，易导致战略-能力不匹配与组织-技术脱节，引发资源误配与浪费，最终损害绩效。

综上所述，在以行业领先者为标杆的参照格局下，高外部环境不确定性仍会显著削弱合法性效应。其一，行业层面的环境实践普遍趋同，使“对标标杆”由原本的竞争优势滑向合规性标配，差异化信号的有效性随之锐减；其二，领先者为应对不确定性往往加速战略迭代，焦点企业若持续仰赖并被动跟随，易陷入路径

依赖与能力错配的双重困境。图4直观呈现了这一机制：在高不确定性条件下，合法性效应斜率显著降低，而竞争机制基本保持平稳，二者叠加使绩效提升的边际增幅趋缓。据此提出假设：

H4：外部环境不确定性削弱企业与行业领先企业的环境战略相似性与绩效之间的正相关关系。

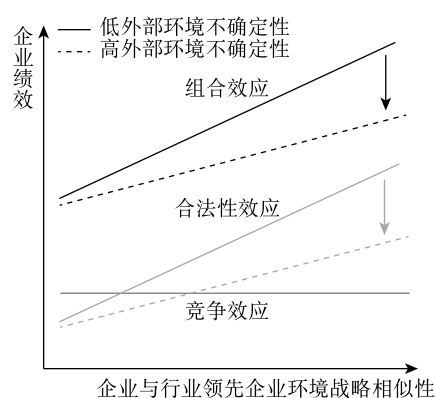


图4 外部环境不确定性对正相关关系的调节效应分析

为进一步厘清各假设（H1 - H4）的理论依据与形成逻辑，本文对其核心机制与情境调节进行系统对照。首先，H1与H2分别对应“同行参照”与“领先者参照”两条战略路径，其关键差异在于竞争机制嵌入的强度与方式：在以同行为基准的情境中，模仿对象与焦点企业处于同一竞争层级，战略趋同更易触发资源重叠与份额争夺等直接竞争，竞争效应随相似性上升而迅速增强并对绩效形成显著抑制；该抑制与合法性效应之间产生结构性张力，由此呈现倒U型的总体关系。相对地，在以行业领先者为参照的情境下，非对称竞争下的模仿主要释放信号价值、较少引发直接对抗，合法性效应居主导而竞争效应较弱甚至可忽略，最终呈

现稳定上升的线性关系。由此，图 1 与图 2 所显示的不同变化轨迹，正是企业在不同参照点下竞争机制嵌入程度不同的结果。

假设 3 与假设 4 揭示了外部环境不确定性作为情境变量时，如何系统性弱化战略相似性带来的绩效回报。在两条参照路径中，合法性效应与竞争效应的斜率均趋缓、边际效应同步

递减；对应地，组合效应在图形上的表现为：在同行参照下，倒 U 曲线明显变得平缓（并伴随峰值可能右移）；在领先者参照下，原本的线性正向关系斜率收窄。这些证据共同指向同一结论：外部环境不确定性会削弱企业通过战略相似性获取绩效回报的能力。据此，本文构建了图 5 所示的研究框架。

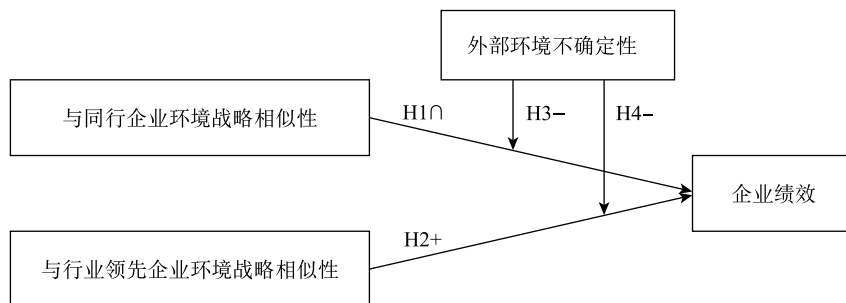


图 5 研究框架图

三、研究设计

(一) 样本选择和数据来源

本文选取 2010—2022 年 A 股上市公司为研究对象，主要数据来自 CSMAR 数据库、CNRDS 数据库以及企业社会责任报告、可持续发展报告、ESG 报告等。根据以下方式对数据进行筛选：(1) 剔除金融行业的企业样本；(2) 剔除 ST、*ST 和退市的企业样本；(3) 剔除相关变量严重缺失的样本。为消除极端值的影响，对文中所有连续变量进行上下 1% 的缩尾处理。最终得到包含 902 个样本企业、4544 个观测值的非平衡面板数据。

(二) 变量说明

1. 被解释变量

企业绩效。国内外研究主要使用托宾 Q 值、总资产收益率 (ROA) 或净资产收益率 (ROE)

测量企业绩效。由于中国上市公司股价与企业真实价值偏离现象较为明显，本文使用 ROA 测量企业绩效，并在稳健性检验部分使用 ROE 测量企业绩效。

2. 解释变量

企业与同行企业环境战略相似性以及企业与行业领先企业环境战略相似性。具体测量步骤如下：(1) 测量企业的环境战略；(2) 确定同行企业和行业领先企业；(3) 测量焦点企业与同行企业环境战略相似性，以及与行业领先企业环境战略相似性。

首先，企业的战略选择会通过资源分配加以落实 (Tang et al., 2011)，因此需采用体系化、多维度的测量框架，方能更全面刻画其在环境议题上的资源与能力配置。本文参考李毅等 (2023) 对企业环境责任的测量方式，从规制遵循、环境管理、环境影响、环境建设、环境认知、绿色经营、环保实践七个维度测量企

业环境战略（详见附录）。该测量框架以规制遵循为基础层（如环境违法事件、三同时制度执行），严格锚定政策法规的硬性约束；环境管理与环境建设侧重内部治理机制（如应急预案制定、ISO14001 认证），确保制度落地效能；环境影响通过正负双向指标（如环境表彰与污染事件）动态反映生态效益；环境认知与绿色经营聚焦战略前瞻性（如环保目标披露、可再生能源应用），测量企业从理念到行动的转型深度；而环保实践采用定性定量结合评分，精准捕捉污染防治实效。数据来源于上市公司的年度报告、社会责任报告、可持续发展报告、ESG 报告、环境报告书等公开文件。其次，以证监会《上市公司行业分类指引》（2012 年修订）作为行业分类标准，按照行业二级代码确定同行企业，并取焦点企业外其他所有企业在七个环境战略维度上的均值。同时，现有研究大多以市场占有率作为判别领先企业的标准（李姝等，2021；王磊等，2018），与 Domínguez 等（2023）的做法保持一致，本文将市场占有率位于行业第一且当年行业内企业数量不少于 3 家的企业识别为行业领先企业。

现有研究对企业战略和行为相似性的测量方式主要有基于欧氏距离的战略偏离度（Bu et al., 2022；Domínguez et al., 2023）、基于曼哈顿距离的战略偏离度（Deephouse, 1999；Haans, 2019；Taeuscher et al., 2021；Vossen 和 Ihl, 2020）、向量夹角余弦相似度（刘计含和王建琼，2016；王琦等，2023）等，这些测量方法本质上都是基于测量企业与参照点在各个战略维度上的距离的思路。本文参考 Domínguez 等（2023）对于战略相似性以及对于 Bu 等

（2022）对于产品设计独特性的计算方式，本文采用焦点企业与参考点企业在 7 个环境战略维度的欧氏距离进行计算，并在后文中参照 Haans（2019）对独特性以及巩键等（2016）对战略趋同度的测量方式，用基于曼哈顿距离的战略偏离度指标重新计算以确保结果稳健。本文对数值进行反向处理，变量值越大，企业与同行以及与行业领先企业的环境战略相似性越高。公式如下：

$$Similaritytopeers_{it} = 1 - \frac{\sqrt{\sum_{k=1}^7 (x_{kit} - \bar{x}_{kpit})^2}}{\text{Max} \sqrt{\sum_{k=1}^7 (x_{kit} - \bar{x}_{kpit})^2}} \quad (1)$$

其中， x_{kit} 表示企业 i （焦点企业）在时间 t 在 k 个环境战略维度中每个维度的位置， \bar{x}_{kpit} 表示该行业内除企业 i 以外的所有企业在时间 t 在 k 个环境战略维度中的平均位置。依据 Domínguez 等（2023）的做法，利用观察中的最大距离对其进行归一化处理，使相似性介于 0 和 1 之间。

$$Similaritytotheleader_{it} = 1 - \frac{\sqrt{\sum_{k=1}^7 (x_{it} - \bar{x}_{lit})^2}}{\text{Max} \sqrt{\sum_{k=1}^7 (x_{it} - \bar{x}_{lit})^2}} \quad (2)$$

其中， x_{it} 表示企业 i 在时间 t 在 k 个环境战略维度中每个维度的位置， \bar{x}_{lit} 表示该行业内的领先企业在时间 t 在 k 个环境战略维度中的平均位置。焦点企业 i 为除行业领先企业外的企业。

3. 调节变量

外部环境不确定性。源自商业环境动荡的外部不确定性，会在组织层面首先表现为核心业务的波动，并进一步传导为营业收入（销售收入）的起伏（Ghosh 和 Olsen, 2009）。遵循这一思路并参考申慧慧等（2012）的研究，本

文使用企业过去五年的营收波动测量外部环境不确定性。具体计算思路如下：

(1) 计算非正常营业收入。首先将营业收入对年份变量进行回归，年份变量 $Year$ 表示观测年在过去五年中所处的位置（如观测年是过去五年中的第一年，则 $Year$ 取 1），则回归残差表示剔除稳定成长趋势的非正常营业收入部分。公式如下：

$$OperatingRevenue = \beta_0 + \beta_1 Year + \varepsilon \quad (3)$$

(2) 计算个体的外部环境不确定性。取非正常营业收入 ε 在五年内的标准差与过去五年营业收入均值的比值作为没有经过行业调整的企业个体的环境不确定性。公式如下：

$$EU_{b,i} = \frac{SD(\varepsilon)}{Mean(OperatingRevenue)} \quad (4)$$

(3) 计算经行业调整后的外部环境不确定性。取同行业同年份所有企业个体的外部环境

不确定性的中位数作为行业层面的外部环境不确定性，个体与行业的不确定性相除即为行业调整后的外部环境不确定性。公式如下：

$$EU_{a,i} = \frac{EU_{b,i}}{Median(EU_{b,j})} \quad (5)$$

4. 控制变量

参考企业环境战略、信息披露等企业环境责任对绩效影响的研究，本文选取了企业、行业、制度层面共 12 个影响因素作为控制变量，包括企业规模（Size）、企业年龄（Age）、产权性质（SOE）、研发投入（R&D）、组织冗余（Slack）、财务杠杆（Leverage）、成长性（Growth）、股权集中度（Tophold）、机构投资者持股（Inshold）、行业竞争程度（Competition）、CEO 两职合一（Duality）和企业所在地区环境规制（Regulation）。上述所有变量的定义如表 1 所示。

表 1 变量的含义、代码和测量方法

类型	变量名称	变量代码	测量方法
因变量	企业绩效	<i>Performance</i>	总资产收益率 ROA
自变量	与同行企业环境战略相似性	<i>STP</i>	见公式
	与行业领先企业环境战略相似性	<i>STL</i>	见公式
调节变量	外部环境不确定性	<i>EU</i>	见公式
控制变量	企业规模	<i>Size</i>	总资产的自然对数
	企业年龄	<i>Age</i>	企业的成立年数
	产权性质	<i>SOE</i>	公司实际控制人为国有为 1，否则为 0
	研发投入	<i>R&D</i>	研发投入与营业总收入的比值
	组织冗余	<i>Slack</i>	流动资产和流动负债的比值
	财务杠杆	<i>Leverage</i>	负债总额与资产总额的比值
	成长性	<i>Growth</i>	企业营业总收入年增长率
	股权集中度	<i>Tophold</i>	第一大股东持有股份总数量占上市公司总股份比例
	机构投资者持股比例	<i>Inshold</i>	投资基金等机构投资者持股比例
	行业竞争程度	<i>Competition</i>	市场份额计算的赫芬达尔指数
	CEO 两职合一	<i>Duality</i>	CEO 同时兼任董事长取值为 1，否则为 0
	环境规制	<i>Regulation</i>	企业所在地区工业污染治理投资额占 GDP 的比重

(三) 研究模型

本文的主效应模型为：

$$\text{Performance}_{i,t+1} = \beta_1 \text{STP}_{i,t} + \beta_2 \text{STP}_{i,t}^2 + \beta_3 \text{STL}_{i,t} + \beta_4 \text{EU}_{i,t} + \gamma^T \text{Control } s_{i,t} + \alpha_i + \lambda_t + \varepsilon_{i,t} \quad (6)$$

为检验假设 3 和假设 4，本文构建包含交互项的全模型如下：

$$\begin{aligned} \text{Performance}_{i,t+1} = & \beta_1 \text{STP}_{i,t} + \beta_2 \text{STP}_{i,t}^2 + \beta_3 \text{STL}_{i,t} + \beta_4 \text{EU}_{i,t} + \beta_5 (\text{STP}_{i,t} \times \text{EU}_{i,t}) + \beta_6 (\text{STP}_{i,t}^2 \times \text{EU}_{i,t}) \\ & + \beta_7 (\text{STL}_{i,t} \times \text{EU}_{i,t}) + \beta_8 \text{EU}_{i,t} + \gamma^T \text{Control } s_{i,t} + \alpha_i + \lambda_t + \varepsilon_{i,t} \end{aligned} \quad (7)$$

其中， $\text{STP}_{i,t}$ 表示焦点企业与同行企业环境战略相似性， $\text{STP}_{i,t}^2$ 表示焦点企业与同行企业环境战略相似性的平方项， $\text{STL}_{i,t}$ 表示焦点企业与行业领先企业环境战略相似性， $\text{EU}_{i,t}$ 表示外部环境不确定性， $\text{Control } s_{i,t}$ 表示控制变量向量， α_i 为企业固定效应， λ_t 为年度固定效应， $\varepsilon_{i,t}$ 为随机扰动项。在实证检验中，逐步在模型中纳入 $\text{STP}_{i,t}$ 、 $\text{STP}_{i,t}^2$ 、 $\text{STL}_{i,t}$ 以及调节变量 $\text{EU}_{i,t}$ 与三个

变量的交互项。自变量及控制变量比因变量滞后一期，以控制内生性问题。经 Hausman 检验，本文选取双向固定效应模型进行分析。在检验了异方差、序列相关和截面相关问题后，为避免这些问题对传统面板估计造成的影响，本文采用 Driscoll - Kraay 标准误以提高估计结果的有效性。

四、实证结果

(一) 描述性统计

表 2 报告了主要变量的均值、标准差、最小值、中位数、最大值，表 3 报告了相关系数。企业与同行企业环境战略相似性均值为 0.695，高于与行业领先企业环境战略相似性 0.647，与以往研究的结果相似。这也说明，目前我国上市公司在环境战略设定上存在跟进和聚集现象。且 STP 与 STL 的标准差均高于 0.129，表明不同企业的环境战略相似性存在一定的差异。

表 2 变量的描述性统计

变量	均值	标准差	最小值	中位数	最大值
ROA	0.043	0.056	-0.166	0.037	0.219
STP	0.695	0.129	0.000	0.721	0.966
STL	0.647	0.150	0.000	0.675	1.000
Size	23.146	1.365	19.785	23.044	28.509
Age	19.473	5.724	5.000	20.000	34.000
EU	1.123	0.939	0.014	0.902	15.495
Duality	0.209	0.407	0.000	0.000	1.000
R&D	4.065	4.468	0.015	3.183	28.870
Slack	1.991	1.762	0.264	1.466	12.253
Leverage	0.459	0.188	0.067	0.467	0.865
Growth	0.132	0.392	-0.862	0.091	15.583
Tophold	36.337	15.548	8.124	34.855	75.593
Inshold	53.357	23.409	1.294	56.680	94.945
Competition	0.137	0.120	0.024	0.099	0.904
Regulation	0.063	0.057	0.001	0.046	0.267
SOE	0.536	0.499	0.000	1.000	1.000

表 3 相关系数矩阵

变量	ROA	STP	STL	Size	Age	EU	Duality	R&D
ROA	1							
STP	0.034 *	1						
STL	0.056 ***	0.461 ***	1					
Size	-0.039 **	-0.072 ***	0.062 ***	1				
Age	-0.057 ***	-0.017	-0.016	0.132 ***	1			
EU	-0.081 ***	-0.013	-0.005	-0.029 *	-0.005	1		
Duality	0.074 ***	0.037 **	0.018	-0.132 ***	-0.040 **	0.061 ***	1	
R&D	0.030 *	0.079 ***	0.004	-0.214 ***	-0.036 **	0.008	0.161 ***	1
Slack	0.282 ***	0.100 ***	0.018	-0.406 ***	-0.094 ***	0.020	0.124 ***	0.267 ***
Leverage	-0.416 ***	-0.094 ***	-0.008	0.530 ***	0.053 ***	0.010	-0.122 ***	-0.269 ***
Growth	0.218 ***	-0.031 *	-0.002	0.032 *	-0.039 **	0.342 ***	0.044 ***	-0.013
Tophold	0.061 ***	0.0017	0.052 ***	0.237 ***	-0.168 ***	-0.062 ***	-0.098 ***	-0.247 ***
Inshold	0.116 ***	-0.035 **	0.068 ***	0.454 ***	-0.019	-0.056 ***	-0.156 ***	-0.256 ***
Competition	-0.069 ***	-0.020	0.019	0.064 ***	0.016	0.012	-0.035 **	-0.226 ***
Regulation	-0.044 ***	-0.014	0.020	-0.090 ***	-0.221 ***	0.053 ***	-0.058 ***	-0.138 ***
SOE	-0.152 ***	-0.042 **	-0.040 **	0.319 ***	0.105 ***	-0.033 *	-0.311 ***	-0.246 ***

续表 3 相关系数矩阵

变量	Slack	Leverage	Growth	Tophold	Inshold	Competition	Regulation	SOE
Slack	1							
Leverage	-0.695 ***	1						
Growth	-0.007	0.007	1					
Tophold	-0.081 ***	0.103 ***	-0.017	1				
Inshold	-0.149 ***	0.197 ***	0.023	0.608 ***	1			
Competition	-0.039 **	0.032 *	-0.009	0.092 ***	0.133 ***	1		
Regulation	-0.034 **	0.037 **	-0.025	0.055 ***	0.018	0.024	1	
SOE	-0.170 ***	0.245 ***	-0.056 ***	0.314 ***	0.422 ***	0.084 ***	0.047 ***	1

注：*、**、*** 分别表示在 10%、5%、1% 的水平上显著相关。

(二) 回归分析结果

表 4 中模型 M1 是仅包含控制变量的基准模型，模型 M2 加入了与同行企业环境战略相似性一次项，模型 M3 加入了与同行企业环境战略相

似性一次项和平方项，模型 M4 加入了与行业领先企业环境战略相似性一次项，模型 M5 是加入与行业领先企业环境战略相似性一次项和平方项的回归模型。

表 4

基准回归分析结果

变量	因变量: ROA				
	M1	M2	M3	M4	M5
STP		0.009 [*] (0.005)	0.066 ^{***} (0.017)		
STP ²			-0.045 ^{**} (0.015)		
STL				0.010 ^{***} (0.002)	-0.010 (0.015)
STL ²					0.017 (0.014)
EU	-0.001 (0.001)	-0.001 (0.001)	-0.001 (0.001)	-0.001 (0.001)	0.016 ^{**} (0.007)
Size	-0.023 ^{***} (0.004)	-0.023 ^{***} (0.004)	-0.023 ^{***} (0.004)	-0.023 ^{***} (0.004)	-0.023 ^{***} (0.004)
Age	0.002 (0.002)	0.002 (0.002)	0.002 (0.002)	0.002 (0.002)	0.002 (0.002)
Duality	-0.003 (0.002)	-0.003 (0.002)	-0.003 (0.002)	-0.003 (0.002)	-0.003 (0.002)
R&D	-0.002 ^{***} (0.000)	-0.002 ^{***} (0.000)	-0.002 ^{***} (0.000)	-0.002 ^{***} (0.000)	-0.002 ^{***} (0.000)
Slack	0.001 ^{**} (0.001)	0.001 ^{**} (0.001)	0.001 ^{**} (0.001)	0.001 ^{**} (0.001)	0.001 ^{**} (0.001)
Leverage	-0.027 ^{**} (0.012)	-0.028 ^{**} (0.012)	-0.028 ^{**} (0.012)	-0.028 ^{**} (0.012)	-0.028 ^{**} (0.013)
Growth	0.015 ^{**} (0.005)	0.015 ^{**} (0.005)	0.015 ^{**} (0.005)	0.015 ^{**} (0.005)	0.015 ^{***} (0.005)
Tophold	-0.000 ^{***} (0.000)	-0.000 ^{***} (0.000)	-0.000 ^{***} (0.000)	-0.000 ^{***} (0.000)	-0.000 ^{***} (0.000)
Inshold	0.000 ^{**} (0.000)	0.000 ^{**} (0.000)	0.000 ^{**} (0.000)	0.000 ^{**} (0.000)	0.000 ^{**} (0.000)
Competition	-0.001 (0.016)	-0.001 (0.016)	-0.001 (0.016)	-0.001 (0.016)	-0.000 (0.015)
Regulation	-0.047 (0.028)	-0.047 (0.028)	-0.048 (0.028)	-0.048 (0.027)	-0.047 (0.028)
SOE	0.003 (0.003)	0.003 (0.003)	0.003 (0.003)	0.003 (0.003)	0.003 (0.003)
Constant	0.538 ^{***} (0.074)	0.532 ^{***} (0.075)	0.510 ^{***} (0.074)	0.530 ^{***} (0.073)	0.485 ^{***} (0.075)
N	4544	4544	4544	4544	4544
R ²	0.083	0.084	0.085	0.084	0.085

注：括号内为 Driscoll - Kraay 标准误。下同。

模型 M3 结果显示, 与同行企业环境战略相似性的一次项系数显著为正 ($\beta = 0.066$, $p < 0.001$), 平方项的系数显著为负 ($\beta = -0.045$, $p < 0.01$), 说明企业与同行企业环境战略相似性与企业绩效之间存在倒 U 型关系。为了进一步严格检验主效应的倒 U 型关系, 本文借助 *u-test* 命令计算出曲线斜率在与同行企业环境战略相似性的取值范围的最左端显著为正 ($\beta = 0.060$, $p < 0.01$), 在最右端显著为负 ($\beta = -0.024$, $p < 0.05$), 曲线的极值点 0.688 处于企业与同行企业环境战略相似性的取值范围 [0.000, 0.966] 内, 进一步证明倒 U 型关系, 假设 1 得到验证。当相似性达到 0.6 左右时, 企业的环境表现已经较好地满足了主要利益相关者的期望。较高的相似性拐点也反映出我国企业目前的总体环保水平仍有待提升, 通过顺应规范得到认可依然是较为稳妥有效的策略。而由于环保水平整体有限, 环境战略过度同质化带来的竞争紧张负面影响的风险相对较低。

表 5 倒 U 型关系检验结果

	M3
下限斜率	0.060*** (3.291)
上限斜率	-0.024** (-1.942)
t 值	1.940
极值点	0.688
Fieller95% 置信区间	[0.558, 1.111]
企业与同行企业环境战略相似性取值范围	[0.000, 0.966]

模型 M4 结果显示, 与行业领先企业环境战略相似性的系数显著为正 ($\beta = 0.010$, $p <$

0.001), 说明企业与行业领先企业环境战略相似性对企业绩效有正向影响。为了排除假设 2 非线性关系的可能性, 本文进一步加入行业领先企业环境战略相似性的平方项后 (模型 M5), 其系数变得不显著从而验证了假设 2。

为检验外部环境不确定性 (EU) 的调节作用, 本文在基准模型 (M5) 的基础上分别引入了其与核心自变量的交互项 (见表 6)。首先, 考察外部环境不确定性对“企业与同行企业环境战略相似性 (STP) - 绩效 (ROA)”关系的调节 (模型 M6, 对应 H3)。表 6 结果显示, 外部环境不确定性与 STP 平方项 (STP²) 的交互项系数 (STP² * EU) 显著为正 ($\beta = 0.045$, $p < 0.05$)。这表明, 外部环境不确定性的增强会削弱原有的倒 U 型关系, 即倒 U 型曲线的弯曲程度减弱, 整体形态趋于平缓。这意味着在高不确定性环境下, 企业与同行环境战略相似性过低或过高所带来的绩效惩罚效应均有所减弱, 企业在相似性选择上的“最优区间”有所扩大, 但同时也可能意味着通过适度相似性获取绩效提升的峰值效应有所降低。假设 3 得到验证。如图 3 所示, 高不确定性组的倒 U 型曲线确实比低不确定性组更为平缓。其次, 考察外部环境不确定性对“企业与行业领先企业环境战略相似性 (STL) - 绩效 (ROA)”关系的调节 (模型 M7, 对应 H4)。结果显示, 外部环境不确定性与 STL 的交互项系数 (STL * EU) 显著为负 ($\beta = -0.008$, $p < 0.10$)。这说明外部环境不确定性的增强会显著削弱企业与行业领先企业环境战略相似性对企业绩效的正向促进作用。假设 4 得到验证。如图 4 所示, 高不确定性组的直线斜率明显低于低不确定性组。

表 6

调节效应回归结果

变量	因变量: ROA		
	M6	M7	M8
STP	0.129 *** (0.040)	0.062 *** (0.019)	0.119 ** (0.040)
STP ²	-0.099 *** (0.030)	-0.040 ** (0.016)	-0.096 *** (0.029)
STL	0.008 ** (0.003)	0.016 *** (0.005)	0.019 *** (0.005)
STP * EU	-0.056 ** (0.025)		-0.046 * (0.025)
STP ² * EU	0.045 ** (0.019)		0.042 ** (0.018)
STL * EU		-0.008 * (0.004)	-0.010 ** (0.004)
EU	0.014 * (0.007)	0.004 * (0.002)	0.016 ** (0.007)
Size	-0.023 *** (0.004)	-0.023 *** (0.004)	-0.023 *** (0.004)
Age	0.003 (0.002)	0.002 (0.002)	0.002 (0.002)
Duality	-0.003 (0.002)	-0.003 (0.002)	-0.003 (0.002)
R&D	-0.002 *** (0.000)	-0.002 *** (0.000)	-0.002 *** (0.000)
Slack	0.001 ** (0.001)	0.001 ** (0.001)	0.001 ** (0.001)
Leverage	-0.029 ** (0.013)	-0.028 ** (0.013)	-0.028 ** (0.013)
Growth	0.015 *** (0.005)	0.015 ** (0.005)	0.015 *** (0.005)
Tophold	-0.001 *** (0.000)	-0.000 *** (0.000)	-0.000 *** (0.000)
Inshold	0.000 ** (0.000)	0.000 ** (0.000)	0.000 ** (0.000)
Competition	-0.000 (0.016)	0.000 (0.015)	-0.000 (0.015)
Regulation	-0.047 (0.027)	-0.047 (0.027)	-0.047 (0.028)

续表

变量	因变量: ROA		
	M6	M7	M8
SOE	0.003 (0.003)	0.003 (0.003)	0.003 (0.003)
Constant	0.489 *** (0.074)	0.500 *** (0.076)	0.485 *** (0.075)
N	4544	4544	4544
R ²	0.086	0.086	0.087

为了更直观地理解 H3 调节效应的经济显著性, 本文以低 (EU = 均值 - 标准差 = 0.184)、中 (EU = 均值 = 1.123) 和高 (EU = 均值 + 标准差 = 2.062) 三种外部环境不确定性水平为例, 对倒 U 型曲线的极值点进行分析。计算发现, 这三种不确定性水平下, STP - 绩效关系的极值点 (即最优相似性水平) 分别为 0.627、0.689 和 1.282。这意味着, 随着外部环境不确定性从低水平 (一个标准差以下) 上升到高水平 (一个标准差以上), 企业达到最佳绩效所对应的与同行企业的环境战略相似性水平需要显著提高 (从 0.627 上升到 1.282)。这一方面印证了高不确定性下, 企业更倾向于通过趋同 (模仿同行) 来规避风险和获取合法性; 另一方面, 极值点的右移也意味着, 随着不确定性的提高, 过度模仿同行所带来的竞争负面效应的“触发点”在向后推迟, 企业有更大的空间去追求与同行的一致性。

同样, 为了更直观地理解 H4 调节效应的经济显著性, 本文比较外部环境不确定性处于低水平 (EU = 0.184, 均值减一个标准差) 和高水平 (EU = 2.062, 均值加一个标准差) 时的情况。在低不确定性下, 企业与行业领先企业环境战略相似性每提高 1 个单位, 其 ROA 预计

将提高约 $0.016 + (-0.008 \times 0.184) \approx 0.015$ 单位, 即约 1.5 个百分点。然而, 在高不确定性下, 这一正向效应几乎被完全抵消, 甚至可能变为微弱的负向, ROA 预计将变化约 $0.016 + (-0.008 \times 2.062) \approx -0.0005$ 单位, 即约 -0.5 个百分点。这意味着, 当外部环境高度动荡时, 简单地模仿行业领先者的环境战略可能不再是提升绩效的有效途径, 甚至可能因为资源错配或战略不适宜而损害绩效。

最后, 模型 M8 包含了所有变量, 结果显示 4 个核心假设在全模型中依然得到验证, 初步表明了研究结果的稳健性。

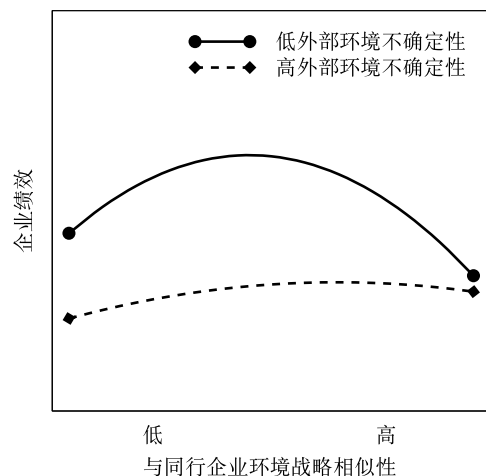


图 6 外部环境不确定性对倒 U 型关系的调节效应图

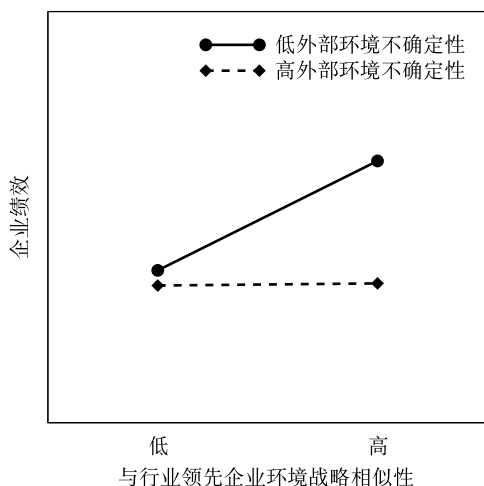


图7 外部环境不确定性对正相关关系的调节效应图

(三) 稳健性检验

本文通过以下6种方式进行稳健性检验以提高结论可靠性：(1) 改变企业绩效的测量方式。以净资产收益率 ROE 作为因变量重新回归。(2) 改变环境战略相似性的测量方式。参考 Deephouse (1999) 及巩键等 (2016) 等学者的研究对战略相似性的测量方式，重新计算企业与同行企业环境战略相似性及企业与行业领先企业环境战略相似性，同时进行了归一化处理。公式如下：

$$Similaritytothereference_{it} = 1 -$$

$$\frac{\sum_{k=1}^7 ABS\left[\frac{x_{kit} - \bar{x}_{kpit}}{SD(x_{kpit})}\right]}{Max\left\{\sum_{k=1}^7 ABS\left[\frac{x_{kit} - \bar{x}_{kpit}}{SD(x_{kpit})}\right]\right\}}$$

(3) 缩短样本区间。考虑到2021年12月生态环境部发布的《企业环境信息依法披露管理办法》使企业面临强制的环境信息披露要求，使用2010—2020年的样本重新回归。(4) 使用制造业企业的子样本。制造业企业在本文的样本中占比达到61.6% (556个样本, 3180个观测)，故将样本限定于制造业企业进行稳健性检验。(5) 使用非领先企业的子样本。为了厘清焦点企业选择与领先企业保持相似产生的合法性效应，进一步使用非领先企业的子样本，以非领先企业为焦点企业计算与行业领先企业环境战略相似性并重新回归。(6) 改变界定行业领先企业的方式。参考沈洪涛等 (2016) 对企业提供社会责任报告鉴证的模仿同形行为的研究，将每一年市场份额位于行业前三的样本界定为行业领先企业，重新计算与行业领先企业环境战略相似性。

表7 报告了稳健性检验的回归结果。检验结果均与基准回归结果一致，证明了结论的稳健性。

表7 稳健性检验

变量	M1 因变量：ROE	M2 改变自变量公式	M3 缩短样本区间	M4 制造业子样本	M5 非领先企业子样本	M6 领先企业：行业前三
STP	0.175 *** (0.036)	0.045 ** (0.017)	0.048 ** (0.015)	0.074 ** (0.040)	0.060 *** (0.018)	0.055 ** (0.018)
STP ²	-0.120 *** (0.030)	-0.032 * (0.016)	-0.036 ** (0.013)	-0.052 ** (0.021)	-0.043 ** (0.015)	-0.043 ** (0.015)
STL	0.015 ** (0.005)	0.010 *** (0.003)	0.009 *** (0.003)	0.006 * (0.003)	0.008 ** (0.003)	0.011 ** (0.004)
Controls	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Constant	1.060 *** (0.1543)	0.506 *** (0.075)	0.579 *** (0.078)	0.495 *** (0.107)	0.507 *** (0.073)	0.519 *** (0.076)
N	4544	4499	3869	3180	4544	4519
R ²	0.070	0.085	0.083	0.090	0.085	0.085

(四) 内生性检验

1. Heckman 两阶段方法

企业环境战略的数据来自于企业发布的社会责任报告、可持续发展报告、ESG 报告等，其披露为自愿行为，因此，本文的研究结果可能存在样本选择偏误的影响。本文借鉴刘建秋等 (2022) 对社会责任报告语调内生性问题的控制方法，使用 Heckman 两阶段模型。首先定义虚拟变量 disclosure，如果企业披露了环境战略的相关内容，取值为 1，否则为 0。本文选取政府环保补助 (ENV_S) 作为排他性约束变量。政府环保补助是政府给予企业的针对环保问题的直接资助，是一种额外的且有限定适用范围的资源，能够通过缓解融资约束等方式促使企业采取开发清洁技术设备、培养绿色人才、进行绿色技术创新等前瞻而独特的环保举措 (袁祎开等, 2024; 于芝麦, 2021)。同时，获得政府环保补助的企业也面临更多来自公众、媒体等的关注和监督，会更加主动地披露环境信息以获得政府和公众信任。但是，政府环保补助对企业财务绩效一般不会产生明显影响。数据来源于企业年报附注中的政府补助项目明细，根据“绿色”“污染物”“环境”“可持续发展”“清洁”“节能”“回收”“生态”等与环保有关

的关键词确定用于环保的政府补助项目，并以政府环保补助的实际金额与企业总收入的比值测量政府环保补助变量。Heckman 两阶段法的回归结果表明，在控制了逆米尔斯比率即可能存在的样本选择偏误问题后，企业与同行企业环境战略相似性与企业绩效仍然具有显著的倒 U 型关系，企业与行业领先企业环境战略相似性对企业绩效依然具有显著的正向影响，进一步证明了本文研究结果的稳健性。

2. 倾向得分匹配 (PSM) 方法

企业环境战略相似性本质上是企业的一种战略选择，容易受到企业初始的合法性状态、资源能力、企业在环保议题上的态度等因素的影响，因此模型可能存在自选择偏差问题。本文基于企业与同行环境战略相似性变量的平均值进行划分并构造出实验组与对照组，采用核匹配方法匹配样本。匹配后，所有协变量的标准化差异降至 5% 以下 ($\% \text{Bias} < 5\%$)，且 T 检验显示组间无显著差异 ($p > 0.1$)。匹配后的回归结果表明，在使用 PSM 方法控制了可能存在的自选择偏差问题后，企业与同行企业环境战略相似性与企业绩效之间仍存在显著的倒 U 型关系，企业与行业领先企业环境战略相似性对企业绩效仍然具有显著正向影响。

表 8 内生性分析结果

变量	Heckman 两阶段方法		PSM 方法
	M1 第一阶段 disclosure	M2 第二阶段 ROA	M3 ROA
STP		0.507 *** (0.125)	0.119 * (0.054)
STP ²		-0.354 *** (0.081)	-0.092 ** (0.041)

续表

变量	Heckman 两阶段方法		PSM 方法
	M1 第一阶段 disclosure	M2 第二阶段 ROA	M3 ROA
STL		0.009*** (0.005)	0.013** (0.005)
ENV_ S	0.485*** (0.116)		
imr		-0.047*** (0.011)	
Controls	Yes	Yes	Yes
Constant	-12.519*** (0.247)	0.226** (0.113)	0.507*** (0.057)
N	23815	4957	4537
R ²	0.201	0.000	0.087

3. 混淆变量的影响阈值 (ITCV) 方法

遗漏变量是造成内生性问题的重要原因之一。为了考察可能存在的遗漏变量问题是否影响结果的可靠性,本文采用混淆变量的影响阈值 (ITCV) 方法进行分析。这一方法认为,不可观测的遗漏变量对回归结果的影响,会体现在遗漏变量与自变量以及与因变量的相关性 (Frank, 2000) 和使推断无效的偏差百分比上 (Frank et al., 2013; Xu et al., 2019)。偏差百分比是指必须用无效假设替换观察到的样本才能推翻原有结论的比例。计算结果显示,样本中 26.65% (1211 个) 的观测值必须替换为影响为 0 的观测值才能推翻假设 1 的结论,样本中 46.87% (2130 个) 的观测值必须替换为影响为 0 的观测值才能推翻假设 2 的结论。这显然是难以实现的,这一比例也超过了张奔等 (2024) 使用的标准。因此,可以进一步证实遗漏变量造成的内生性问题并未对假设 1 和假设 2 的结论造成严重影响。

(五) 进一步分析

为了明确合法性效应和竞争效应两种机制在企业与同行企业环境战略相似性影响绩效的动态演变过程中的作用,本文基于行业污染程度与行业竞争程度两个指标进行异质性分析,探讨倒 U 型曲线的拐点位置变动情况,并考察企业年龄是否会突破环境战略相似性与绩效倒 U 型曲线的一般形态。同时,本文也根据环境规制强弱进行异质性分析以探索可能存在的不同影响。

首先,化工、钢铁等重污染行业面临更严格的环境规制和公共监督,合法性的天然缺失使得这些企业在环保战略上更加注重规范水平,以便在同行中脱颖而出,获得合法性收益。相较于其他行业,偏离行业规范的风险会导致更大的监管处罚或舆论压力,因此,预期重污染行业的企业在环保战略的相似性拐点上会表现出不同的特征。本文将重污染行业的企业赋值为 1,非重污染行业的企业赋值为 0。utest 检验结果显示,重污染企业组的拐点为 0.633,曲线

左侧斜率为 0.123，右侧斜率为 -0.065，且在 5% 的显著性水平下显著。相较之下，非重污染企业组的拐点为 0.730，曲线左侧斜率为 0.038，右侧斜率为 -0.012，且在 10% 的显著性水平下显著。通过比较可以看出，重污染企业的拐点左移，这表明这些企业在较低的环保战略相似性水平下已经获得了较好的绩效，且随着相似性增大，绩效增长趋缓，甚至可能出现负向效应。回归结果如表 9 模型 M1 和 M2 所示。

其次，当行业竞争较激烈时，有限的市场资源彼此为竞争对手的企业在环境战略上趋同可能导致更加激烈的资源和市场份额争夺，相似性的负面竞争效应可能更早显现，最优的环境战略相似性水平即预期的相似性拐点会出现在较低水平。本文采用 1 减赫芬达尔指数测量行业竞争程度，高于 1 减赫芬达尔指数的中位数的赋值为 1，反之为 0。utest 检验结果显示，高行业竞争组曲线的拐点为 0.618，在 1% 的水平上显著，曲线左侧斜率为 0.072，右侧斜率为 -0.040，而低行业竞争组倒 U 型关系则不再成立。在低行业竞争组中，倒 U 型关系的缺失意味着企业之间的相似性并未带来负面效应，反而可能由于资源分配较为宽松，企业能够通过环境战略的合作或共同标准提升绩效。相对而言，行业竞争较激烈时，企业为争夺有限市场份额，在环境战略上趋同可能导致竞争激烈，进而增加了市场风险和资源争夺的压力。因此，低行业竞争组的企业更能够在较高的相似性水平下保持或提高绩效，说明环境战略相似性对其绩效的影响相对平缓，可能存在正向效应。回归结果如表 9 模型 M3 和 M4 所示。

再次，组织生命周期也是影响企业最优区

分状态演变的关键要素 (Zhao et al., 2017; Zhao 和 Glynn, 2022)。具体而言，新创企业作为后发追赶者面临着合法性劣势，新企业面对竞争也更加脆弱、难以抵抗。相反，在位时间较长的企业往往经过长期存续得到了股东等利益相关者的认可，对于合法性及相应资源的依赖程度较低，也有能力应对竞争紧张局势和缺乏差异化表现所导致的资源回撤。因此，对成立较久的成熟企业而言相似性与绩效可能表现为单调的正相关。本文根据企业年龄的中位数将企业划分为年轻企业和成熟企业，企业年龄小于中位数的为年轻企业，赋值为 1，反之赋值为 0。结果显示，年轻企业样本的主效应结果与基准回归一致，而成熟企业样本的主效应不再成立。这表明，随着企业进入成熟期，其环境战略的选择（无论是趋同还是求异）对财务绩效的边际影响均显著减弱，原本在年轻企业中存在的最优化分歧张力在成熟企业中并不存在。回归结果如表 9 模型 M5 和 M6 所示。

最后，以环境规制（工业污染治理投资占比）中位数为界进行分组检验发现，在弱环境规制组中，企业与同行企业环境战略相似性与绩效之间的倒 U 型关系依然在 1% 的水平上显著，与领先企业环境战略相似性对绩效的正向影响持续存在。而在强环境规制组中，正相关关系在 10% 的水平上仍显著，但倒 U 型关系不再成立。这可能说明，在强环境规制下，企业更多依赖合规性和风险控制，导致环保战略趋同对绩效的负面影响减弱；而在弱环境规制下，企业通过差异化的战略来增强竞争力，相似性效应的倒 U 型关系仍然显著。回归结果如表 9 模型 M7 和 M8 所示。

表 9

进一步分析

变量	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8
	重污染行业	非重污染行业	高行业竞争	低行业竞争	成熟企业	年轻企业	强环境规制	弱环境规制
STP	0.124 ** (0.043)	0.038 * (0.020)	0.072 *** (0.014)	0.061 * (0.032)	0.004 (0.033)	0.106 *** (0.022)	0.058 * (0.031)	0.067 *** (0.0181)
STP ²	-0.098 ** (0.036)	-0.026 * (0.014)	-0.058 *** (0.011)	-0.040 (0.028)	0.007 (0.027)	-0.087 *** (0.018)	-0.045 (0.027)	-0.052 *** (0.014)
STL	0.017 ** (0.006)	-0.000 (0.004)	0.014 *** (0.003)	0.003 (0.005)	0.006 (0.005)	0.008 (0.007)	0.006 (0.007)	0.007 (0.007)
Controls	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Constant	0.517 *** (0.154)	0.455 *** (0.093)	0.591 *** (0.081)	0.258 * (0.118)	0.241 * (0.116)	0.789 *** (0.084)	0.530 *** (0.056)	0.610 *** (0.125)
N	1350	3194	2273	2271	2427	2117	2278	2266
R ²	0.158	0.110	0.117	0.075	0.055	0.122	0.090	0.120

五、结论与讨论

(一) 研究结论

本研究基于最优区分理论，系统考察了企业在同行与行业领先者这两个不同参照点下，其环境战略相似性对企业绩效的异质性影响，并检验了外部环境不确定性的调节作用。研究发现，企业环境战略的制定面临合法性（趋同）与差异化（求异）的内在张力，这使其与同行环境战略的相似性对绩效呈现倒 U 型影响，意味着适度的战略趋同有助于企业跨越合法性门槛，而过度趋同则会引发同质化竞争并损害绩效。与此形成对比的是，当以行业领先者为参照时，由于模仿能够传递卓越性信号且规避了直接的同质化竞争，其环境战略相似性对企业绩效产生了持续的正向效应。最后，本研究还发现，外部环境不确定性作为关键的情境变量，会系统性地弱化上述两种效应：在高不确定性环境下，利益相关者对战略信号的反应趋于保

守，同时企业间围绕环境战略的竞争压力减弱，这共同导致了相似性与绩效间的倒 U 型关系及正向关系均被显著削弱。

(二) 理论贡献

1. 对最优区分理论研究的贡献

首先，将最优区分理论的应用边界从市场领域拓展至非市场战略领域。与以往研究将市场战略归于差异化逻辑、非市场战略归于合法性逻辑的二分法不同，本研究证实，企业环境战略这一典型的非市场战略，同样内嵌了合法性需求与差异化需求的内在张力。通过检验并证实企业与同行环境战略相似性对绩效的非线性关系，本研究揭示了在非市场领域同样存在一个寻求最优区分的平衡点，从而丰富了最优区分理论的解释范畴与现实应用性。

其次，从单一参照基准推进至多元参照点框架，回应了理论前沿的呼吁。区别于以往研究中孤立考察某一比较基准的做法，本文引入了同行与行业领先者两个并存的参照点，系统检验了战略相似性对绩效的异质性效应。这一

设计不仅响应了领域内关于纳入多元参照点进行研究的倡议 (Gong et al., 2021; Zhao, 2022), 更通过实证比较, 厘清了两种典型参照点在塑造企业战略定位时的相对重要性与作用逻辑, 为理解组织如何在多重基准并存的环境中进行最优定位提供了新的实证证据。

最后, 通过检验情境的调节作用, 揭示了最优区分的动态性与权变性。本研究发现, 企业在合法性与差异化之间的最优平衡路径并非静态不变, 而是随着外部环境不确定性的波动呈现出显著的权变特征。这一发现不仅为企业在何种情境下应选择何种参照点作为参照点这一实践难题提供了初步解答, 同时, 通过分析相似性绩效曲线拐点的动态漂移, 也加深了对最优区分动态演化机制的理解, 为未来进一步探索战略平衡的边界条件提供了新的理论视角。

2. 对企业环境战略研究的贡献

本研究亦为企业环境战略领域的理论与实证研究带来了新的视角与拓展。其核心贡献在于, 将研究范式从传统的个体决策视角转向了更具现实解释力的群体互动视角。以往的环境战略研究多建立在个体决策的分析框架之上, 忽略了企业作为群体成员, 其行为和战略深受同行与行业领先者的深刻影响。本文聚焦于环保这一复杂决策领域中普遍存在的模仿与对标现象, 有效填补了这一空白。具体而言, 本研究超越了对环境战略前因后果的简单探究, 转而深入剖析其背后更为真实的决策动因。通过有机结合制度理论的合法性逻辑与竞争战略理论的差异化逻辑, 本文为理解转型经济中企业环境决策的独特规律提供了一个整合性的分析框架。更重要的是, 最优区分理论的引入, 成

功地在环境战略研究与战略管理中关于相似性作为价值创造来源的主流文献之间建立了理论桥梁。本研究强调, 企业在制定环境战略以构筑竞争优势时, 必须将对竞争对手的参照纳入核心考量, 从而从战略平衡与战略相似性这一全新角度, 为企业环境战略研究提供了有价值的理论补充。

(三) 管理启示

首先, 企业应摒弃单一标杆思维, 构建合规与卓越并行的双轨参照体系。企业需认识到自身同时处于两种竞争逻辑中: 一方面, 应依托行业法规、ESG 评级及利益相关者诉求, 明确合法性底线, 确保战略符合合规基准; 另一方面, 应通过量化分析与同行及行业领先者的战略差距, 结合自身资源禀赋, 锁定差异化突破口, 在前瞻性的绿色实践 (如环保材料研发、碳捕集技术等) 中构筑竞争优势。在资源配置上, 建议设定合理的合规投入与创新投入比例, 从而在有效规避监管风险的同时, 抢占行业话语权, 最终形成“合法性托底、差异化增值”的战略弹性。

其次, 企业须认识到环境战略并无万全之策, 必须动态调整以适应外部环境。面对政策波动与技术迭代的风险, 企业应建立对外部环境的动态监测与组织适配机制。这意味着需要持续评估现有环境战略的有效性, 并根据环境变化重新审视最优参照点——是继续对标同行以求稳, 还是转向领先者以求新。建议采用情景规划、压力测试等工具, 预判不同情境下的决策后果, 避免因盲目对标同行而导致的资源错配。此外, 在参照系选择之外, 企业更应注重真实性的塑造。尤其在模仿领先者时, 必须

通过透明化的信息披露与可验证的技术证据来传递环保承诺的诚意，以规避漂绿风险。

最后，政府应善用政策杠杆与行业协同，引导企业形成理性的环境战略生态。监管部门可通过绿色税收抵免、低碳技术专项债等工具，有效降低企业的绿色创新成本，激励其开发独特的环境解决方案，从而推动行业内的良性竞争。同时，政府应充分认识到群体行为规律在企业决策中的影响力，通过提高行业整体环保标准、健全环境信息强制披露制度、引导建立行业自律公约等手段，提升环境信息的市场透明度与流通性。此举不仅能促进企业间的良性互动，更有助于形成“基础标准趋同、高阶创新分层”的健康行业生态，从而避免环保投入陷入低效同质化的陷阱。

（四）局限与展望

第一，情境边界的探讨与作用机制的剖析尚有深化空间。本研究证实了外部环境不确定性的调节作用，但对于企业应如何根据具体情境，动态选择最优战略参照点（同行或领先者）这一核心问题，未能提供系统性的解答，其背后的复杂机制亦有待进一步挖掘。未来研究可借鉴 Zhao（2022）的最优区分理论框架，将时间动态性与资源禀赋等内生因素纳入考量，并引入政策不确定性、技术不确定性等多元情境变量，从而构建一个更具动态性与权变性的环境战略最优区分理论模型。

第二，参照点的选取与偏离维度的刻画存在简化。现实的战略决策中，企业常同时受到来自国际竞争者、供应链伙伴、专业评级机构等多重参照点的影响，其作用机制可能存在显著差异。本研究主要采用同行与领先者作为参

照系，存在一定的简化；同时在测量上侧重于相似程度，而未区分偏离方向。然而，向上偏离（采纳更高标准）与向下偏离（采纳更宽松标准）所引致的合法性压力、利益相关者反应及竞争动态可能截然不同。后续研究可着力于扩展参照点的类型，并对偏离方向进行显式建模，以检验其如何影响企业在合法性 - 差异化光谱上的权衡及其最终绩效。这不仅能深化对最优区分理论中参照点问题的理解，也将使研究结论更贴近复杂多变的商业实践。

第三，测量方法偏重定性指标，量化深度有待加强。受限于数据可得性，本文沿用了较为成熟的定性指标体系来测量环境战略。展望未来，随着环境信息披露法规的完善与数据平台的丰富，研究方法可实现两大突破：一方面，可将量化绩效指标（如环保投入强度、单位产值能耗、碳排放强度等）与定性评价相结合，构建一个更全面、更稳健的相似性指标体系；另一方面，可运用自然语言处理技术（如 LDA 主题模型、词嵌入、BERT 等）对企业的社会责任或可持续发展报告进行深度文本挖掘，从而在主题结构与资源配置层面精准刻画其战略意图，极大提升测量的精度与跨企业可比性。

接受编辑：赵雁飞

收稿时间：2024 年 6 月 16 日

接收时间：2024 年 11 月 5 日

作者简介

吴建祖（通讯作者，E-mail: jzwu@lzu.edu.cn），兰州大学管理学院教授、博士生导师。在西安交通大学管理学院获得工商管理博

士学位。研究兴趣包括企业环境战略、企业绿色技术创新、企业气候变化应对战略、人智协作驱动的企业战略决策等。研究成果发表在《南开管理评论》《公共管理学报》《管理评论》《科学学研究》及 British Journal of Management、Asia Pacific Journal of Management 等期刊。

李乐心，兰州大学管理学院硕士研究生，主要研究兴趣为企业环境战略。

郑朝杰，兰州大学管理学院博士研究生，主要研究兴趣为企业碳减排战略。

参考文献

[1] 陈庆江、王彦萌、万茂丰：《企业数字化转型的同群效应及其影响因素研究》，《管理学报》，2021年第5期。

[2] 董雪雁、崔倚菁、高靖宇：《公司战略差异度与审计师选择》，《会计研究》，2021年第6期。

[3] 高洪利、李莉、陈靖涵、解立：《政府研发支持行为影响高科技企业外部融资吗——基于组织合法性理论的解释》，《南开管理评论》，2017年第6期。

[4] 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。

[5] 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。

[6] 胡志亮、尤碧莹、郑明贵：《战略差异度对企业创新的影响及作用机制研究》，《管理学报》，2024年第7期。

[7] 胡志亮、郑明贵：《企业战略差异影响了商业信用融资吗？——基于规模歧视、行业特征的调节效应分析》，《管理评论》，2022年第6期。

[8] 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4期。

[9] 李姝、杜亚光、张晓哲：《同行 MD&A 语调对企业创新投资的溢出效应》，《中国工业经济》，2021年第3期。

[10] 李毅、何冰洋、胡宗义、周积琨：《环保背景高管、权力分布与企业环境责任履行》，《中国管理科学》，2023年第9期。

[11] 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3期。

[12] 李宗泽、李志斌：《企业 ESG 信息披露同群效应研究》，《南开管理评论》，2023年第5期。

[13] 刘海建、胡化广：《政府环境治理如何“以点带面”——基于自愿型环境规制的非约束性机制研究》，《中国工业经济》，2024年第8期。

[14] 刘计含、王建琼：《基于社会网络视角的企业社会责任行为相似性研究》，《中国管理科学》，2016年第9期。

[15] 刘建秋、尹广英、吴静桦：《企业社会责任报告语调与资产误定价》，《会计研究》，2022年第5期。

[16] 刘艳博、耿修林：《环境不确定下的营销投入、企业社会责任与企业声誉的关系研究》，《管理评论》，2021年第10期。

[17] 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年网络首发。

[18] 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3期。

[19] 申慧慧、于鹏、吴联生：《国有股权、环境不确定性与投资效率》，《经济研究》，2012年第7期。

[20] 沈洪涛、陈涛、黄楠：《身不由己还是心甘情愿：社会责任报告鉴证决策的事件史分析》，《会计研究》，2016年第3期。

- [21] 沈洪涛、苏亮德：《企业信息披露中的模仿行为研究——基于制度理论的分析》，《南开管理评论》，2012年第3期。
- [22] 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3期。
- [23] 王化成、张修平、侯粲然、李昕宇：《企业战略差异与权益资本成本——基于经营风险和信息不对称的中介效应研究》，《中国软科学》，2017年第9期。
- [24] 王磊、胡纯华、孔东民：《财务舞弊、行业特征与公司投资“同伴效应”》，《外国经济与管理》，2018年第12期。
- [25] 王琦、王孔文、徐鹏：《董事网络下企业社会责任模仿行为与股价崩盘风险的研究》，《管理学报》，2023年第7期。
- [26] 王友春、王益民：《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8期。
- [27] 王玉涛、王松、段梦然：《中国企业绿色投资同群效应研究》，《系统工程理论与实践》，2023年第3期。
- [28] 吴蝶、朱淑珍：《企业环境信息披露的同群效应研究》，《预测》，2021年第1期。
- [29] 吴娜、白雅馨、安毅：《主动模仿还是被动反应：商业信用同群效应研究》，《南开管理评论》，2022年第3期。
- [30] 武立东、王凯、黄海昕：《组织外部环境不确定性的研究述评》，《管理学报》，2012年第11期。
- [31] 杨海生、柳建华、连玉君、江颖臻：《企业投资决策中的同行效应研究：模仿与学习》，《经济学（季刊）》，2020年第4期。
- [32] 杨汉明、尉晓亮、张庆：《企业家情怀、合法性与风险承担能力》，《管理评论》，2022年第5期。
- [33] 余怒涛、王涵、张华玉、苗瑞晨：《连锁股东与企业战略定位：差异化竞争抑或趋同管理》，《南开管理评论》，2024年第4期。
- [34] 于芝麦：《环保约谈、政府环保补助与企业绿色创新》，《外国经济与管理》，2021年第7期。
- [35] 袁祎开、冯佳林、谷卓越：《环保补助能否激励企业进行绿色创新？——基于企业社会责任门槛效应的检验》，《科学学研究》，2024年第2期。
- [36] 曾萍、肖静、李东伟、闫华飞：《双重制度压力、绿色创新与企业环境绩效——环境伦理的调节作用》，《管理工程学报》，2025年第5期。
- [37] 张奔、王晓红、赵美琳：《科研产出特征对拔尖科技人才成长的影响研究》，《科学学研究》，2024年第7期。
- [38] 赵子夜、杨庆、杨楠：《言多必失？管理层报告的样板化及其经济后果》，《管理科学学报》，2019年第3期。
- [39] 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2期。
- [40] Barlow, M. A., Verhaal, J. C., & Angus, R. W. 2019. Optimal distinctiveness, strategic categorization, and product market entry on the Google Play app platform. *Strategic Management Journal*, 40 (8): 1219 – 1242.
- [41] Barney, J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1): 99 – 120.
- [42] Bertels, S., & Pelozo, J. 2008. Running Just to Stand Still? Managing CSR Reputation in an Era of Ratcheting Expectations. *Corporate Reputation Review*, 11 (1): 56 – 72.
- [43] Brammer, S., & Millington, A. 2005. Corporate Reputation and Philanthropy: An Empirical Analysis. *Journal of Business Ethics*, 61 (1): 29 – 44.
- [44] 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.

[45] Cao, J., Liang, H., & Zhan, X. 2019. Peer Effects of Corporate Social Responsibility. *Management Science*, 65 (12): 5487 – 5503.

[46] Cennamo C., & Santalo J. 2013. Platform competition: Strategic trade – offs in platform markets. *Strategic Management Journal*, 34 (11): 1331 – 1350.

[47] Chen, M. – j., SU, K. – H., & Tsai, W. 2007. Competitive Tension: The Awareness – Motivation – Capability Perspective. *Academy of Management Journal*, 50 (1): 101 – 118.

[48] Cheng, B., Ioannou, I., & Serafeim, G. 2014. Corporate social responsibility and access to finance. *Strategic Management Journal*, 35 (1): 1 – 23.

[49] Deephouse, D. L. 1999. To be different, or to be the same? It's a question (and theory) of strategic balance. *Strategic Management Journal*, 20 (2): 147 – 166.

[50] Deephouse, D. L., & Suchman, M. 2008. *Legitimacy in Organizational Institutionalism*. United Kingdom: SAGE Publications Ltd.

[51] DiMaggio, P., & Powell, W. W. 1983. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48 (2): 147 – 160.

[52] Domínguez, B., Orcos, R., & Palomas, S. 2023. To be different or to be the same when you are a small firm? Competitive interdependence as a boundary condition of the strategic balance perspective. *Long Range Planning*, 56 (2): 102289.

[53] Durand, R., & Kremp, P. – A. 2016. Classical Deviation: Organizational and Individual Status as Antecedents of Conformity. *Academy of Management Journal*, 59 (1): 65 – 89.

[54] Fisher, G., Kotha, S., & Lahiri, A. 2016.

Changing with the Times: An Integrated View of Identity, Legitimacy, and New Venture Life Cycles. *Academy of Management Review*, 41 (3): 383 – 409.

[55] Frank, K. A. 2000. Impact of a Confounding Variable on a Regression Coefficient. *Sociological Methods & Research*, 29 (2): 147 – 194.

[56] Frank, K. A., Maroulis, S. J., Duong, M. Q., & Kelcey, B. M. 2013. What Would It Take to Change an Inference? Using Rubin's Causal Model to Interpret the Robustness of Causal Inferences. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 35 (4): 437 – 460.

[57] Ghosh, D., & Olsen, L. 2009. Environmental uncertainty and managers' use of discretionary accruals. *Accounting, Organizations and Society*, 34 (2): 188 – 205.

[58] Gong, T. – J., Yu, C. – M. J., & Huang, K. – F. 2021. Strategic similarity and firm performance: Multiple replications of Deephouse (1999). *Strategic Organization*, 19 (2): 207 – 236.

[59] Haans, R. F. J. 2019. What's the value of being different when everyone is? The effects of distinctiveness on performance in homogeneous versus heterogeneous categories. *Strategic Management Journal*, 40 (1): 3 – 27.

[60] Hart, S. L. 1995. A Natural – Resource – Based View of the Firm. *Academy of Management Review*, 20 (4): 986 – 1014.

[61] Ioannou, I., & Serafeim, G. 2019. Corporate sustainability: A strategy? *Harvard Business School Accounting & Management Unit Working Paper*, 19 – 065.

[62] Jiang, S., Yang, J., Yu, M., Lin, H., Li, C., & Doty, H. 2022. Strategic conformity, organizational learning ambidexterity, and corporate innovation performance: An inverted U – shaped curve? *Journal of Business Research*, 149, 424 – 433.

[63] Leary, M. T., & Roberts, M. R. 2014. Do Peer Firms Affect Corporate Financial Policy? *The Journal of*

Finance, 69 (1): 139 – 178.

[64] Lee, H. 2023. Strategic similarity in the co – evolution of technological and business diversification for firm growth: Evidence from smart – manufacturing related firms. *Technological Forecasting and Social Change*, 189, 122356.

[65] Li, C. , & Wang, X. 2022. Local peer effects of corporate social responsibility. *Journal of Corporate Finance*, 73, 102187.

[66] Majzoubi, M. , & Zhao, E. Y. 2023. Going beyond optimal distinctiveness: Strategic positioning for gaining an audience composition premium. *Strategic Management Journal*, 44 (3): 737 – 777.

[67] Majzoubi, M. , Zhao, E. Y. , Zuzul, T. , & Fisher, G. 2024. The Double – Edged Sword of Exemplar Similarity. *Organization Science*, 36 (1): 121 – 144.

[68] Marquis, C. , & Tilcsik, A. 2016. Institutional Equivalence: How Industry and Community Peers Influence Corporate Philanthropy. *Organization Science*, 27 (5): 1325 – 1341.

[69] Marquis, C. , & Toffel, M. W. 2012. *When Do Firms Greenwash? Corporate Visibility, Civil Society Scrutiny, and Environmental Disclosure*. Cambridge, Massachusetts, USA: Harvard Environmental Economics Program.

[70] Mas – Ruiz, F. J. , Ruiz – Moreno, F. , & Ladrón de Guevara Martínez, A. 2014. Asymmetric rivalry within and between strategic groups. *Strategic Management Journal*, 35 (3): 419 – 439.

[71] Mazutis, D. D. , & Slawinski, N. 2015. Reconnecting Business and Society: Perceptions of Authenticity in Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 131 (1): 137 – 150.

[72] Miller, D. , Breton – Miller, I. L. , & Lester, R. H. 2013. Family Firm Governance, Strategic Conformity, and Performance: Institutional vs. Strategic Perspectives. *Organization Science*, 24 (1): 189 – 209.

[73] Mitsuhashi, H. , & Alcantara, L. L. 2021. Off the rivals’ radar in emerging market segments: Non – mutual rival recognition between new firms and incumbents. *Long Range Planning*, 54 (2): 101888.

[74] Nardi, L. , Zenger, T. , Lazzarini, S. G. , & Cabral, S. 2022. Doing Well by Doing Good, Uniquely: Materiality and the Market Value of Unique CSR Strategies. *Strategy Science*, 7 (1): 10 – 26.

[75] 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.

[76] Scott, W. R. 2013. *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities*. SAGE Publications.

[77] Skandera D J, Mckenny A F, & Combs J G. 2023. The Influence of Task Environmental Uncertainty on the Balance Between Normative and Strategic Corporate Social Responsibility. *Journal of Management*, 49 (3): 1037 – 1069.

[78] Skilton, P. F. , & Purdy, J. M. 2017. Authenticity, Power, and Pluralism: A Framework for Understanding Stakeholder Evaluations of Corporate Social Responsibility Activities. *Business Ethics Quarterly*, 27 (1): 99 – 123.

[79] Su, J. , Gao, X. , & Tan, J. 2024. Positioning for optimal distinctiveness: How firms manage competitive and institutional pressures under dynamic and complex environment. *Strategic Management Journal*, 45 (2): 333 – 361.

[80] Suchman, M. C. 1995. Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20 (3): 571 – 610.

[81] Tauscher, K. , Bouncken, R. , & Pesch, R. 2021. Gaining Legitimacy by Being Different: Optimal Distinctiveness in Crowdfunding Platforms. *Academy of Management Journal*, 64 (1): 149 – 179.

- [82] Tang, J. , Crossan, M. , & Rowe, W. G. 2011. Dominant CEO, Deviant Strategy, and Extreme Performance: The Moderating Role of a Powerful Board. *Journal of Management Studies*, 48 (7): 1479 – 1503.
- [83] 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.
- [84] Vossen, A. , & Ihl, C. 2020. More than words! How narrative anchoring and enrichment help to balance differentiation and conformity of entrepreneurial products. *Journal of Business Venturing*, 35 (6): 106050.
- [85] Wu, X. , Li, Y. , & Feng, C. 2023. Green innovation peer effects in common institutional ownership networks. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30 (2): 641 – 660.
- [86] Xu, R. , Frank, K. A. , Maroulis, S. J. , & Rosenberg, J. M. 2019. konfound: Command to quantify robustness of causal inferences. *The Stata Journal*, 19 (3): 523 – 550.
- [87] Yang, X. , Gu, X. , & Yang, X. 2023. Listed peers' giving and corporate philanthropy: The motivations to imitate. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 32 (1): 108 – 124.
- [88] Yang, X. , Wang, Y. , Hu, D. , & Gao, Y. 2018. How industry peers improve your sustainable development? The role of listed firms in environmental strategies. *Business Strategy and the Environment*, 27 (8): 1313 – 1333.
- [89] Yi, L. , & Ruikun, D. 2023. It is time for optimal distinctiveness: Corporate social responsibility engagement under dynamic competitive effects during the COVID – 19 crisis. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 32 (1): 4 – 23.
- [90] 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.
- [91] Zhao, E. Y. 2022. *Optimal Distinctiveness: A New Agenda for the Study of Competitive Positioning of Organizations and Markets*. Cambridge: Cambridge University Press.
- [92] 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.
- [93] Zhao, E. Y. , & Glynn, M. A. 2022. Optimal Distinctiveness: On Being the Same and Different. *Organization Theory*, 3 (1): 26317877221079340.
- [94] Zhu, Q. , Cordeiro, J. , & Sarkis, J. 2012. International and domestic pressures and responses of Chinese firms to greening. *Ecological Economics*, 83, 144 – 153.

附录

表 企业环境战略评价体系

一级指标	二级指标	符号	指标说明
规制遵循	是否发生环境违法事件	A1	是得分为0，否得分为1
	是否执行“三同时”制度	A2	是得分为1，否得分为0
	是否对国家及地区相关文件规定的环境信息公开	A3	
	是否参照GRI《可持续发展报告指南》	A4	
	环境信息是否经过第三方机构审验	A5	
	环境责任报告是否具有可靠性保证	A6	
环境管理	是否建立突发环境污染事件应急预案	B1	是得分为1，否得分为0
	是否进行排污申报、排污许可证领取及排污费缴纳情况	B2	
	是否按规定实施强制性清洁生产	B3	
环境影响	是否获得环境表彰或者其他正面评价	C1	是得分为1，否得分为0
	是否由于环境问题引发环境信访事件	C2	是得分为0，否得分为1
	是否发生突发重大环境污染事件	C3	
环境建设	是否建立环境责任领导机构或有明确环境责任主管部门	D1	是得分为1，否得分为0
	公司主页是否设置环境责任专栏	D2	
	是否制定相关环境管理制度	D3	
	是否实施ISO14001环境管理标准	D4	
	是否对员工进行相关环保教育与培训	D5	
环境认知	是否对环境责任理念、价值观等进行说明	E1	是得分为1，否得分为0
	是否对企业环境方针、环境管理组织结构等进行说明	E2	
	是否对企业过去环保目标完成情况及未来环保目标进行说明	E3	
绿色经营	是否开发或运用对环境有益的创新产品、设备或技术	F1	是得分为1，否得分为0
	是否采取减少废气、废水、废渣及温室气体的政策、措施或技术	F2	
	是否使用可再生能源或采用循环经济的政策、措施	F3	
	是否采用节约能源的政策、措施或技术	F4	
	是否采取绿色办公政策或措施	F5	
环保实践	废气减排治理情况	G1	无描述得分为0，定性描述得分为1，定量描述得分为2
	废水减排治理情况	G2	
	粉尘、烟尘治理情况	G3	
	固废利用与处置情况	G4	
	噪声、光污染、辐射等治理情况	G5	
	清洁生产实施情况	G6	