

# 求同还是存异?

## 最优区分研究回顾与展望

○ 郭海 李永慧 赵雁飞

**摘要** 面对制度压力引致的一致性需求和竞争压力带来的差异化需求,“求同还是存异”已成为企业生存与成长过程中必须面对的一个重要战略抉择。在战略管理领域,“求同还是存异”体现为企业的最优区分战略选择。当前,围绕该问题的研究日渐增多,同时也出现了研究视角多元化、研究话题碎片化、研究热度两极化等问题。因此,有必要对现有研究进行系统梳理,进一步释放该问题的研究潜力,推动相关理论的发展。为此,本研究采用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。在此基础上,归纳出企业应对求同存异困境的两类平衡行为,基于结构和时间两个维度提炼出四种战略平衡模式。最后,构建了一个以“平衡行为—平衡模式—平衡绩效”为逻辑主线的研究框架,对未来研究进行了展望。

**关键词** 求同还是存异;一致性;差异化;战略平衡;最优区分

### 引言

企业面临一致性与差异化的双重压力:一方面,根据制度理论,企业需要与既有规范、期望和实践保持一致,以建立合法性、获取资源支持;<sup>[1]</sup>另一方面,根据战略理论,企业需要寻求独特的战略定位,以体现差异化、赢得竞争优势。<sup>[2]</sup>然而,寻求差异化(Differentiation)

可能会损害合法性并阻碍企业获取成长所需资源;寻求一致性(Conformity)则可能会引致较强的竞争压力,同样威胁企业的生存与发展。“求同”与“存异”之间表现出了显著的张力,<sup>[3,4]</sup>二者对于企业成长均有重要意义,但对一致性或差异化中某一方面的寻求,可能会对另一方面产生影响甚至损害。“求同”和“存异”共存于一家企业,既相互依赖又有所矛盾,<sup>[5]</sup>Deephouse<sup>[3]</sup>将这一悖论现象形象地界定为“求同还是存异”问题(To Be Different or to Be the Same)。

在战略领域,“求同还是存异”体现为企业的最优区分战略选择,是战略管理与组织理论交叉的核心悖论之一。<sup>[6]</sup>企业如何有效地区别在位企业和竞争对手,同时确保自身被接纳为合法的企业,这种张力是具有挑战性的。过去20年,围绕该问题的文献持续增长,且不乏研究成果刊发于国内外顶级期刊,充分体现了该问题的研究价值与潜力。<sup>[4]</sup>当前,最优区分研究大多以Deephouse<sup>[3]</sup>提出的战略平衡思想为起点,形成了倒U型、U型、战略协奏等不同研究观点。倒U型观点认为,企业应该寻求中等程度的战略相似性,即适度一致性或适度差异化,使其既不会被判定为不合法,也不会面临过强的竞争压力,以实现求同与存异之间的平衡。<sup>[3,7]</sup>U型观点认为,企业应该追求高度一致性或者高度差异化,进而凭借极高合法性或极低竞争压力的优势来谋求发展。<sup>[8]</sup>战略协奏观点则认为,企业可以通过在不同战略

**作者简介** 郭海,中国人民大学商学院、中国人民大学中小企业发展研究中心教授、博士生导师,研究方向为数字经济背景下的创业、创新与战略管理;李永慧(通讯作者),中国传媒大学经济与管理学院师资博士后,研究方向为战略管理、创业与创新管理;赵雁飞,美国印第安纳大学凯莱商学院副教授(终身教职)、博士,研究方向为战略管理、组织理论、创新创业

**基金资助** 本文受国家自然科学基金项目(71872178、72072175)资助

维度上的同或异,以及多个维度的相互影响和共同作用,使企业整体上实现“求同还是存异”的平衡。<sup>[9,10]</sup> 战略平衡思想的内涵也因此得到了丰富与发展。

尽管“求同还是存异”问题由来已久,相关研究成果不断积累,但当前研究仍面临重要挑战:第一,研究视角多元化。相关文献散布于战略、组织、创新、创业等不同领域,涉及制度逻辑、组织身份、印象管理、类别化、竞争等不同理论观点,领域间的对话壁垒较高,导致研究视野受限。第二,研究话题碎片化。相关研究从不同视角切入,研究话题多样,且研究结论不一致甚至相互矛盾,导致研究成果难以被整合形成体系化的理解和认识。<sup>[4]</sup> 第三,研究热度两极化。过去20年,国外对于“求同还是存异”问题的研究从未间断;相比之下,国内研究不仅起步较晚,而且成果数量很少。现有文献大多基于西方发达国家情境进行探讨,对于新兴经济情境的探索并不充分,<sup>[4]</sup> 但已有少量研究成果刊发于高水平中文期刊,<sup>[11,12]</sup> 说明该问题具有很好的研究价值,只是尚未引起国内学者的充分关注。

## 一、研究方法

### 1. 研究问题界定

对于“求同还是存异”问题的关注,最早可以追溯到 Martin 等<sup>[13]</sup> 发现的组织故事中的“独特性悖论”(Uniqueness Paradox)问题。该研究指出,组织虽然表面上主张其文化的独特性,但实际上包含了很多共同的价值观和规范。这一思想被后来的身份理论学者延续了下来, Brewer<sup>[14]</sup> 从社会心理学领域出发提出最优区分理论(Optimal Distinctiveness Theory),认为社会个体同时面临两种竞争性需求,既希望可以归属于某个社会群体,也希望能够与群体内的成员有所区分,即强调个体如何在遵从规范的强烈压力下塑造独特性。随着最优区分理论的进一步发展,它也被逐渐应用到了管理研究中。

Deephouse<sup>[3]</sup> 立足战略管理领域正式提出“求同还是存异”问题,指出企业面临一致性与差异化的矛盾需求。“求同”即对一致性的追求,源于制度理论和资源依赖理论,其背后是合法化机制;“存异”即对差异化的追求,源于竞争战略理论,其背后是竞争机制。该文使用“战略相似性”这一企业层面的构念来反映企业战略中一致性和差异化的相对强度。战略相似性水平较高时,企业面临的竞争压力较大,但可以有效避开合法性挑战;战略相似性水平较低时,企业面临的竞争压力减弱,但需要面对较强的合法性挑战。由此,该文提出了战略平衡思想,主张适度的战略相似性可以帮助企业更

好地平衡一致性与差异化压力实现最优绩效。

目前,战略平衡思想已成为引导“求同还是存异”研究的主流思想。围绕战略平衡思想的适度相似性主张,后续研究不断涌现,并支持或延伸出了倒U型、U型、协奏等不同主张。Zhao 等<sup>[4]</sup> 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。该文提出了补偿协奏与整合协奏的机制,认为企业可以通过在部分维度上偏离并在其他维度上保持一致的补偿协奏方式,也可通过差异化的组合一致性维度的整合协奏方式,来实现“求同”与“存异”的战略平衡。自此,不少新近研究愈加重视战略多维性的意义,强调整合企业多种属性的重要性,试图通过探索不同战略维度之间的匹配构型来谋求平衡。<sup>[9,10]</sup>

### 2. 文献收集与分析

#### (1) 文献检索

在文献检索方面,本文采用“施引文献检索筛选+关键词检索增补”的组合方式,以施引文献的检索和筛选为主,并辅以关键词检索策略对样本文献进行补充。

第一,我们从关键文献、来源期刊和研究方向三方面入手,开展“施引文献”的检索与筛选工作。具体操作步骤如下:①关键文献筛选,从相关性、引用率和贡献度三个方面综合考虑。“求同还是存异”问题最初由 Deephouse<sup>[3]</sup> 引入战略管理领域,该文后续被大量文献引用,且文中提出的战略平衡观点已成为该领域的一个主流观点。此后,在引用 Deephouse<sup>[3]</sup> 文献的高被引文献中,Zhao 等<sup>[4]</sup> 将“最优区分(Optimal Distinctiveness)”思想引入“求同还是存异”问题,该论文发表后迅速引起大量学者关注,并已有多篇施引文献发表于国际顶级期刊,显著推动了“求同还是存异”研究的发展。因此,我们最终将 Deephouse<sup>[3]</sup> 和 Zhao 等<sup>[4]</sup> 选定为检索过程中的两篇关键文献,并对它们的施引文献进行检索与筛选。②来源期刊筛选。为确保样本文献质量,本文将英文和中文文献的来源期刊范围分别限定为 SSCI 和 CSSCI 期刊。③研究方向筛选。为确保样本文献与企业层面“求同还是存异”问题的相关性,本文将英文和中文文献的研究方向分别选定为 Business Economics 和企业经济,进一步精炼施引文献。我们按照上述步骤,通过 Web of Science 和中国期刊全文数据库,分别获得英文文献 280 篇和中文文献 10 篇。

第二,我们从关键词、来源期刊、研究方向和发表年份四个方面入手,借助“关键词检索”策略对上述中英文样本文献进行增补。具体操作步骤如下:①关键词选取。围绕两篇关键文献对于“求同还是存异”问

题的解读, 我们将 Conforming / Conformity / Conform 和 Differentiating / Differentiation / Differentiate, 以及 Optimal Distinctiveness 作为两组关键词。②文献检索与筛选。在英文文献检索方面, 我们检索了标题、摘要、关键词中包含上述任意一组关键词的文献, 并根据 SSCI 来源期刊、Business Economics 研究方向进行筛选。在中文文献检索方面, 我们检索了标题、摘要、关键词中包含“一致性”和“差异化”, 或者“最优区分”的文献; 为避免翻译偏差造成的文献遗漏, 我们还补充了全文中包含任意一组关键词的原英文表述的检索途径, 并在 CSSCI 来源期刊、企业经济分类上进行限定。通过关键词检索, 我们在施引文献样本的基础上分别增补了 56 篇英文和 14 篇中文样本文献。最终, 通过施引文献筛选和关键词检索的组合方式, 本文共得到英文文献 336 篇和中文文献 24 篇。

(2) 发表数量分析

对中英文样本文献的年发文量及其变化趋势进行了描述性统计分析(图1)发现, 自 Deephouse<sup>[3]</sup> 的论文发表以来, 英文文献将“求同还是存异”问题的研究延续了下来, 论文刊发数量震荡上升, 并在近三年呈现出明显的爆发趋势, 2018 年达到历史新高, 可见该问题的研究热度正在迅速攀升。相比之下, 中文文献对于该问题的关注起步较晚, 目前的中文成果数量仍然较少。但值得肯定的是, 中文成果的质量非常高, 有几篇论文发表在国内顶级期刊上。<sup>[11,12]</sup> 因此, 我们认为该问题的研究价值不容置疑, 特别是在国内仍然有巨大发展空间。

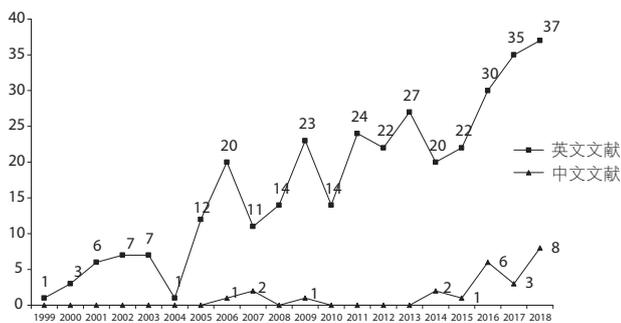


图1 样本文献年份分布

(3) 来源出版物分析

在样本文献的来源出版物方面, 发文数量较多的代表性期刊如表 1 所示。

3. CiteSpace 计量与研究标签提炼

本文使用 CiteSpace V 分析研究热点并提炼研究主题。鉴于样本文献中的英文文献占据绝大多数, 我们重点对 336 篇英文文献进行计量分析。具体分析过程如下:

借助共现分析发现“求同还是存异”知识网络中的关键节点及关键位置, 得到重要关键词; 借助聚类分析将关键词聚类为多个子类别, 并提取每个子类别的相应标签; 结合关键词与聚类标签结果, 提炼“求同还是存异”的重要研究主题。

表1 样本文献期刊分布

期刊名称	文献数量	期刊名称	文献数量
Strategic Management Journal	31	Administrative Science Quarterly	4
Journal of Management Studies	19	Long Range Planning	4
Academy of Management Journal	17	Research Policy	4
Organization Science	16	Academy of Management Annals	3
Organization Studies	11	Academy of Management Perspectives	3
Journal of Business Venturing	10	Strategic Entrepreneurship Journal	3
Journal of Business Research	9	管理世界	3
Academy of Management Review	8	南开管理评论	2
Journal of Business Ethics	8	经济管理	2
Entrepreneurship Theory and Practice	6	管理评论	1
Journal of International Business Studies	6	科学与科学技术管理	1
Journal of Management	6	管理科学	1

(1) 关键词共现分析

通过 CiteSpace 的 Keyword 分析, 我们得到 176 个节点、876 条连线(图略备案)。出现频次大于等于 30 的关键词及中心性大于等于 0.08 的关键词各有 13 个(表 2)。这些重要关键词涉及制度(Institutional Theory、Legitimacy、Conformity、Isomorphism)、竞争(Competitive Advantage、Innovation、Entrepreneurship)、身份(Identity)、绩效(Performance、Firm Performance)及研究对象(Firm、Organization、Industry)等多个方面。

表2 频次、中心性前13位的关键词

排序	关键词	频次	排序	关键词	中心性
1	Performance	82	1	Performance	0.20
2	Industry	60	2	Competitive Advantage	0.18
3	Legitimacy	57	3	Legitimacy	0.17
4	Firm	56	4	Isomorphism	0.15
5	Management	40	5	Industry	0.14
6	Isomorphism	38	6	Firm Performance	0.13
7	Perspective	38	7	Identity	0.12
8	Organization	38	8	Strategy	0.11
9	Competitive Advantage	37	9	Institutional Theory	0.09
10	Identity	33	10	Human Resource Management	0.09
11	Firm Performance	32	11	Perspective	0.08
12	Innovation	31	12	Entrepreneurship	0.08
13	Institutional Theory	30	13	Conformity	0.08

(2) 关键词聚类分析

我们进一步借助 CiteSpace 工具对提取出的 176 个关键词进行聚类分析, 并生成聚类标签视图(略去备

索)。通过分析最终得到涵盖信息较多的五大聚类标签：环境、竞争优势、组织身份、产业、财务绩效。

### (3) 研究主题与文献聚焦

综合关键词共现与聚类分析结果，结合我们对相关文献的理解，可以判断“环境”标签中的制度环境、“竞争优势”标签中的竞争行为、“组织身份”标签所反映的身份，以及“财务绩效”标签所反映的企业绩效，在当前研究中占据重要位置。据此，我们将身份、制度、竞争、绩效作为最优区分研究的四个关键主题，按照四个主题对相关文献进行梳理。为深入挖掘和归纳每类研究主题下所涵盖的具体内容，我们进一步围绕样本文献进行了“文献精炼”工作，通过研读 336 篇英文和 24 篇中文样本文献的题目、摘要和关键词，并综合考虑来源期刊影响力，与四类主题的关联度，以及对最优区分研究的贡献度三类因素，从中筛选出重点英文文献 66 篇和重点中文文献 5 篇，对各个主题的研究进行梳理，并在此基础上构建研究框架，指明未来研究方向。

## 二、研究主题

### 1. 身份视角下的研究

身份能够同时赋予组织一定的区分度和归属感，其内涵与“求同还是存异”问题高度一致：组织可以通过平衡其身份中与其他组织的相似属性和区分属性来实现最优区分。组织身份研究有两种主流视角：一种是社会建构视角，强调组织成员对身份意义的创造及身份建构过程；另一种是社会行动者视角，关注组织及其管理者如何向内外外部宣称组织身份属性。<sup>[15,16]</sup>因此，我们将身份视角下的研究划分为身份建构和身份宣称两类（表 3）。其中，身份建构类文献涉及的研究话题主要包括：（1）如何构建合法且独特的组织身份？（2）形成合法且独特身份的影响因素是什么？（3）如何管理多重身份以平衡独特性与合法性？身份宣称类文献则聚焦于宣称合法且独特身份的方式方法研究。

从身份建构类研究来看：（1）如何建构合法且独特的组织身份？组织身份建构是一个复杂过程，此类研究的分析对象既包括新创企业，也涉及衍生企业。对新创企业而言，组织身份建构关乎企业生存，身份建构过程本质上也是兼顾求同和存异的过程，既涉及通过模仿获取合法性，也涉及在组织场域内寻求差异化。<sup>[17,29]</sup>对衍生企业而言，从母公司获得的合法性有助于其克服新进入缺陷，也使其独立身份的建立面临困难，此时解决其身份中的模糊性成为关乎发展的关键问题。<sup>[18]</sup>（2）合法且独特身份形成的影响因素研究。已有研究表明，资源

和能力是影响组织身份建构的重要因素。创业者可用组织资源的多样性使身份的差异化成为可能。创业者的身份建构和宣称能力也并非与生俱来，可以在赞同驱动和自治驱动的意义建构（Sensemaking）过程中逐渐培养。<sup>[30]</sup>（3）如何管理多重身份以平衡独特性与合法性。已有少量研究探讨了身份建构中的多重身份平衡问题，比如大学科技成果转化办事处如何既保有与大学环境相符的学术功能，又具备与大学环境不同的商业功能。<sup>[21]</sup>

表3 身份视角的研究回顾

研究话题	研究对象	求同表征	存异表征	研究模块
如何建构合法且独特的组织身份	大学 <sup>[17]</sup>	不同行动者之间的相似性	不同行动者之间的差异性	平衡模式
	衍生企业 <sup>[18]</sup>	与母公司的从属关系以提供合法性	在新部门中发展新身份要素	平衡模式 平衡行为
合法且独特身份形成的影响因素研究	联盟 <sup>[19]</sup>	专业知识的同质性	专业知识的异质性	平衡行为 平衡模式
	新兴种群 <sup>[20]</sup>	采用既有身份模式与既有种群的身份和资源重叠	偏离既有身份模式 新兴种群与既有种群的非相依部分	平衡行为 平衡模式
如何管理多重身份以平衡独特性与合法性	大学 <sup>[21]</sup>	顺应大学主流规范的学术身份	与大学环境有所区分的商业身份	平衡模式 平衡行为
宣称合法且独特身份的方式方法研究	讲故事 新创企业 <sup>[22,23]</sup>	与已被制度化的惯例相匹配	以某种有意义的方式偏离制度化惯例	平衡行为
	类比 新创企业 <sup>[24]</sup>	与既有规范或其他行动者的相似性	较既有规范或其他行动者的创新性	平衡行为
	形象投射 酒庄 <sup>[16]</sup>	自我归类到已被认可的社会类别中	强调与合法类别中其他组织的区分性	平衡行为 平衡模式
	命名 电影 <sup>[25]</sup> 对冲基金 <sup>[26]</sup>	命名中采用与既有产品相关联的要素	命名中混合或创新某些独特要素	平衡行为
	动态研究 技术型新创企业 <sup>[27,28]</sup>	满足利益相关者预期标准	在不同利益相关者或不同生命周期有所区分	平衡行为 平衡模式

从宣称合法且独特身份的方式方法研究来看，组织通过身份宣称活动将其身份传达给利益相关者和社会公众。特别是在模糊不确定的条件下，合法且有区分的身份宣称尤其重要。<sup>[27]</sup>讲故事（Story-telling）是最常用的身份宣称策略之一，当连贯一致的故事能够强调企业核心独特属性并与利益相关者形成共鸣时，创业企业更可能获得利益相关者支持，<sup>[22]</sup>并且创业故事需要与利益相关者持续协商和持续修订。<sup>[23]</sup>创业者或管理者还可以通过类比、<sup>[24]</sup>命名、<sup>[25,26]</sup>形象投射<sup>[15]</sup>等策略来宣称其合法且有区分的身份。最新研究也表明，身份宣称需要根据利益相关者和组织生命周期的变化灵活运用。<sup>[27,28]</sup>

### 2. 制度视角下的研究

传统制度理论认为，组织高度社会化并受制于制度力量的约束，强调组织对社会规范的遵从。随着制度逻辑研究的兴起，制度复杂性及逻辑中的矛盾冲突得到凸显，学者们开始考虑行动者如何应对这些冲突，为“求同还是存异”问题与制度研究的融合提供了契机。<sup>[4]</sup>目前，制度视角涉及的研究话题见表 4。

对于如何平衡制度同构与差异化需求，已有研究

认为, 行动者可能既不会完全遵从也不会完全拒绝所有社会规范, 而是会采取适度一致性 (Intermediate Conformity) 的做法。<sup>[31]</sup> 对家族企业而言, 由于家族控制权涉入、对社会情感财富的追求<sup>[39]</sup> 等独特性, 导致企业更容易受到外部利益相关者的质疑, 此时企业可以通过提升战略趋同程度获取合法性, 进而实现对求同还是存异的平衡。<sup>[11]</sup>

表4 制度视角的研究回顾

研究话题	研究对象	求同表征	存异表征	研究模块
如何平衡制度同构与差异化需求	企业 <sup>[4]</sup> 场域行动者 <sup>[31,32]</sup>	遵从制度规范或与同行企业相似	偏离制度规范或寻求与同行企业有所区分	平衡模式 平衡绩效 平衡行为
	家族企业 <sup>[11]</sup>	满足关键外部利益相关者的预期	对社会情感财富目标的寻求	平衡行为
制度同构与差异化的影响因素研究	乐队 <sup>[33]</sup> 创业企业 <sup>[12]</sup>	模仿或复制既有规范	偏离既有规范或创新	平衡行为
制度同构或差异化与绩效的关系研究	银行 <sup>[34]</sup> 新创企业 <sup>[35]</sup>	模仿竞争者行动或遵从制度规范	寻求与竞争者行动的差异性或创业导向	平衡绩效
	家族企业 <sup>[36]</sup>	满足利益相关者期望	寻求社会情感财富	平衡绩效
二元制度情境中的同构研究	跨国企业 <sup>[37]</sup>	遵从当地规范或模仿当地竞争者行动, 实施本地同构	制度距离引致的跨国企业异质性及有选择性地偏离当地规范	平衡绩效 平衡模式 平衡行为
	红酒产业 <sup>[38]</sup>	遵从全球性规范	根据当地条件实施本地差异化	平衡模式

当前研究在制度同构与差异化的影响因素方面发现, 组织地位、创始人场域经验、制度规范障碍等因素都会影响组织遵从还是偏离社会规范的平衡选择。<sup>[33]</sup> 李新春等<sup>[12]</sup> 立足于中国转型情境开展研究发现, 新创企业所在地区的文化关系会驱动其采用战略同构行动, 而地区市场化进程、政治关联和业绩期望落差则会弱化关系文化的作用, 并激发新创企业偏离制度约束。

在制度同构或差异化与绩效的关系研究方面, 已有研究表明, 企业选择趋同于制度规范, 有助于提升企业绩效。<sup>[39]</sup> 但是也有研究发现, 基于合法性的模仿行为可能对企业绩效产生负面影响,<sup>[34]</sup> 而企业的战略独特性则可以提升企业价值。<sup>[40]</sup> Guo 等<sup>[35]</sup> 则发现, 规制合法性和创业导向对新创企业绩效具有负向交互作用, 从而为 Deephouse<sup>[3]</sup> 的战略平衡观增添了新证据。

鉴于跨国企业同时面临来自东道国和母国的政府及市场压力, 即二元制度情境的压力, 企业国际化过程中的差异性和同构平衡问题也吸引了学者关注。现有研究已表明, 跨国企业可能采取模仿东道国企业实践的同构战略, 并且该战略有助于国际化初期阶段的企业绩效提升;<sup>[37]</sup> 跨国子公司也可以通过选择遵从一种制度逻辑或整合矛盾的制度需求等举措来应对二元制度情境。

### 3. 竞争视角下的研究

在讨论“求同还是存异”问题时, 有必要对竞争逻辑

与制度逻辑加以区分, 因为两者之间是松散耦合的, 制度逻辑来源于合法化机制, 而竞争逻辑本质上是经济驱动的。换言之, 遵守制度合法性并不必然阻碍竞争异质性, 具有较低创新能力的企业可以试图通过模仿寻求竞争同构, 而具有较强创新能力的企业可以试图通过差异化获取竞争优势。<sup>[32]</sup> 从竞争的视角分析组织对于模仿还是创新的选择, 也是当前“求同还是存异”研究的一个重要方向。该视角下涉及话题见表 5。

表5 竞争视角的研究回顾

研究话题	研究对象/情境	求同表征	存异表征	研究模块
如何平衡创新还是模仿	创新产品或技术的市场定位 <sup>[41]</sup>	模仿产业集体决策	以市场领先者决策为标杆, 寻求技术领先或独特利基市场	平衡行为
	新创企业的市场进入 <sup>[42]</sup>	模仿在位企业的产品组合	选择差异化的产品组合	平衡行为 平衡绩效
采取创新性还是模仿性竞争行动的影响因素研究	不确定性 <sup>[36,43]</sup>	采取与竞争者相似的或普遍的行动	采取创新的独特的竞争行动	平衡行为
竞争定位或战略异质性与绩效的关系研究	银行产业集群 <sup>[7]</sup>	紧密结盟	实施独特战略的孤立企业	平衡绩效
	银行 <sup>[40]</sup>	模仿竞争者的战略或行动	寻求新颖的战略或与竞争者的差异化行动	平衡绩效
	中国上市银行 <sup>[44]</sup>	银行创新资源的集中化配置和连贯性配置	银行创新资源的差异化配置	平衡绩效

关于如何平衡创新还是模仿, 已有研究认为企业为了避免过度差异化或过度竞争, 经常会将其他同行企业的集体战略决策或市场领先者的战略决策作为参照目标。当企业采用渐进性创新的产品或技术时, 倾向于参照其他同行企业的集体决策; 而当企业采用突破性创新时, 倾向于参照市场领先者的战略决策。<sup>[41]</sup> Boone 等在研究新创企业产品组合的市场定位问题时发现, 产业内产品多样性程度较高时, 模仿既有的产品组合定位有助于新创企业生存; 多样性程度较低时, 采取创新性的产品组合定位更有助于新创企业生存。<sup>[42]</sup>

关于企业采取创新性还是模仿性竞争行为的影响因素, Semadeni 等分析了影响企业决定是否模仿一种新产品的因素, 研究认为当企业创新性较高或当前产品与新产品的关联性较强时, 会增加企业模仿新产品的倾向。<sup>[36]</sup> 现有研究认为, 不确定性可以为企业提供创新机会, 有助于企业采取将自身与竞争对手区分开的创新行为, 特别是那些行动难以被竞争者所预测的企业, 更可能选择创新性而非模仿性的竞争行为。<sup>[43]</sup>

在竞争定位或战略异质性与绩效的关系研究方面发现, 集群内的中等企业可以更有效地平衡差异化和一致性的矛盾压力, 进而表现出更优的绩效, 因此建议企业参考战略集群确定战略范围, 而不是去创建细分市场。<sup>[7]</sup>

基于资源配置和动态能力理论,吴晓云等发现,银行创新资源的差异化配置能够对创新绩效产生倒U型影响。<sup>[44]</sup>

#### 4. 绩效视角下的研究

企业在求同与存异之间进行平衡的目的是为了改善企业绩效,这也是当前研究关注的焦点话题。企业应该如何如何在求同与存异之间进行平衡以取得更优绩效?学者们对此开展了一系列研究得出不同结论。主流观点认为,适度相似性或适度差异化战略能够给企业带来更优绩效。<sup>[3]</sup>Mcnamara等发现,集群内的中等企业能够更有效地平衡差异化与一致性并表现出更优绩效;<sup>[7]</sup>Boone等研究发现,产业层面中等程度的异质性更有助于企业的生存及绩效改善。<sup>[42]</sup>企业对合法性和同构战略的持续侧重并不总会带来积极效果,<sup>[37]</sup>企业过高程度的差异化行动也可能引致利益相关者和社会公众对企业的不当理解或不支持。<sup>[26]</sup>

部分研究围绕特定研究对象或具体研究情境得出了多样的结论,Jennings等研究指出,高度相似或高度新颖的实践可以为企业带来覆盖成本的收益,而适度相似或适度新颖难以具备高度相似或高度新颖的优势还承担了两种方式的劣势。<sup>[8]</sup>对面临资源约束困境的中小企业或新创企业而言,求同与存异行为之间的张力可能会更加明显,当此类企业在求同还是存异之间具有明确倾向时,更可能有助于企业生存和绩效提升。但对于拥有充足资源和能力的企业而言,则存在同时具备高度差异化和高度一致性的可能性,并使企业绩效最优。<sup>[32,45]</sup>近年来,已有研究开始关注既有不同研究结论在不同情境条件下的适用性,<sup>[6]</sup>以及不同企业属性、战略维度和情境条件之间的匹配构型,<sup>[9,10]</sup>以谋求最优绩效。

### 三、研究框架构建

我们从不同视角研究文献的梳理、研究话题的凝练以及研究模块的归纳(表3-5),提炼出了三类焦点话题:第一,企业从事“求同”和“存异”的具体行动及其影响因素的研究;第二,企业如何在一致性和差异化之间谋求平衡的研究;第三,企业“求同还是存异”的战略选择与企业绩效的关系研究,分别侧重于关注平衡行为、平衡模式和平衡绩效。

#### 1. 平衡行为

企业可以采取象征性行为 and 实质性行为对一致性和差异化压力做出响应。其中,象征性行为(Symbolic Behavior)强调将企业描绘得看起来符合社会价值观和期望,侧重于改变企业活动的意义而非其实际运行方式;<sup>[46]</sup>管理者可以借助话语、符号、标签、故事等,向利益相

关者传递组织专业性、组织成就和可信度等信号,<sup>[47]</sup>使企业表现出与既有社会规范和实践体系的兼容性,同时又具备独特性与吸引力。而实质性行为(Substantive Behavior)则涉及企业在目标、结构、流程或制度化实践等方面的实际改变,<sup>[46]</sup>企业可以通过在上述不同方面的模仿或创新,甚至通过影响或改变社会中已被制度化的规范和实践,来平衡求同和存异行为。

结合前面的文献评述,身份视角的研究聚焦于一致又独特的组织身份建构与宣称,与话语策略、讲故事、形象投射等象征性行为的关联更为紧密;而制度视角和竞争视角的研究更加聚焦企业在组织结构、产品服务或制度化实践等方面的一致性和差异化努力,与实质性行为的关联更为紧密。据此,我们将现有文献中的“求同还是存异”行为归纳为象征性行为 and 实质性行为两类。

#### 2. 平衡模式

为了更系统地理解企业如何应对“求同还是存异”困境,我们尝试对平衡模式进行提炼。Deephouse<sup>[3]</sup>和Zhao等<sup>[4]</sup>在其研究中提到时间和结构两个维度对平衡求同与存异的重要意义。此外,悖论研究与组织二元研究密切相关,<sup>[5]</sup>而二元理论通常采用时间维度和结构维度对二元关系进行辨析。<sup>[48]</sup>因此,我们选择从时间和结构两个维度入手,分析平衡求同与存异的具体模式。其中,时间维度反映“求同”与“存异”行为是同时发生还是相继发生,结构维度则反映“求同”与“存异”行为是发生在同一分析单位内还是不同分析单位中。由此,我们将平衡模式归纳为四种类型:情境平衡、间断平衡、结构平衡与交互平衡(图2)。



图2 平衡模式

当求同与存异行为同时发生在同一分析单位内时,二者之间的平衡表现为情境平衡,即同一单位通过在求同与存异的冲突需求之间分配资源和注意力以维持二者间的平衡。首先,情境平衡可以表现为组织对社会制

度规范的选择性同构。<sup>[31]</sup>其次, 情境平衡可以表现为对不同层次的相似性和差异化要素的整合, 例如组合身份标签、<sup>[16]</sup>整合全球规范与本地规范<sup>[38]</sup>等。最后, 情境平衡还可以表现为对自身与不同市场类别归属关系的界定和调整, 相关研究认为企业可以通过战略性的类别化 (Categorization) 举措操纵其与既有类别体系的关系,<sup>[49]</sup>还可以充分发挥能动性以影响新市场类别的形成。<sup>[50]</sup>

当求同与存异行为相继发生于同一分析单位内时, 二者之间的平衡表现为间断平衡, 即组织通过在求同与存异之间的阶段性侧重和转换来实现二者的平衡。主流观点认为, 企业在有能力偏离规范和建立区分性之前, 会先谋求合法性以获得利益相关者和社会公众的支持。<sup>[37,51,52]</sup>

当求同与存异行为同时发生在不同分析单位中时, 二者之间的平衡表现为结构平衡, 即通过在不同结构单元或组织部门之间对求同和存异进行分割, 使它们发挥协同作用来实现二者的平衡。例如, 组织可以通过在不同维度上选择同构或偏离来谋求平衡。<sup>[4]</sup>Fortin 等研究认为, 各层次上极其相似的专业知识难以促成合作, 而极其差异化的专业知识也会导致合作困难, 所以行动者可能为了促成合作选择适度地模仿竞争者, 同时又为了避开过度竞争而在某些方面保持一定的区分性。<sup>[19]</sup>

当求同与存异行为相继在不同分析单位中发生时, 二者之间的平衡表现为交互平衡, 即通过跨越分析单位相继实施求同和存异来实现二者的平衡。目前研究者们对这种平衡模式的关注较少, 相关研究主要包括两类对象: 一类是衍生企业, 涉及母公司中合法性的扩散和外溢, 以及衍生企业独特属性的构建;<sup>[18]</sup>另一类是种群层面的研究, 涉及种群之间空间重叠的合法性转移和种群独特身份的建立。<sup>[20]</sup>

### 3. 平衡绩效

在平衡绩效方面, 当前研究已从财务指标、市场效果、运营效率、退出率、身份建立等多个维度进行了考察, 并得出平衡观、取舍观、双元观等有关平衡绩效的不同结论。<sup>[35]</sup>通过对样本文献中结果变量的梳理, 我们认为对平衡绩效的理解可以归纳为四种基本类型: 生存绩效、市场绩效、财务绩效和创新绩效。其中, 生存绩效反映了企业对生存这一基本目标的追求, 此时平衡绩效可以从身份建立 (身份合法性)、利益相关者支持 (受众关注、媒体报道)、资源获取 (风险投资、政府资助) 等方面进行考量。市场绩效反映了企业对市场扩张和市场地位等目标的追求, 此时, 平衡绩效可以从用户规模、产品销量、市场类别创建等方面进行测度。财务绩效反映

的是企业对收入、利润、生产力和运营效率等财务指标的追求, 这是最常见的一种绩效评价方式。创新绩效则反映了企业在技术和产品层面不断改进和创新的追求, 此时平衡绩效可以反映为新产品的采纳或新技术的扩散等指标。

对不同绩效目标的追求, 会反映到企业的战略选择和战略行动中, 体现为企业对求同还是存异的不同偏好和平衡模式。本文认为, 企业对平衡绩效的理解会因外部受众、企业类型、时间周期而异。第一, 从外部受众来看, 某些受众 (如投资人) 可能会以获取财务回报为目标而偏重于财务绩效, 而某些受众 (如政府机构) 可能会以技术进步和社会发展为重心而更加关注创新绩效。<sup>[53,54]</sup>第二, 从企业类型来看, 新创企业由于面临合法性障碍, 比在位企业更加重视生存绩效; 而互联网企业可能会比传统企业更加重视引流、用户规模和份额增长等市场绩效。第三, 从时间周期来看, 企业对短期利润和对长期增长的不同关注, 可能会引致其寻求不同的绩效目标, 并且其关注重心也会随时间而变化。<sup>[55]</sup>

### 4. 情境特征

就情境特征而言, 当前文献围绕在位企业及其所处的相对成熟和高度制度化的场域、跨国企业及其所处的双元情境开展了不少研究, 也有少量文献专门针对新兴场域中的新创企业或者立足不确定性程度较高的产业环境开展研究; 但是, 现有研究尚未对不同情境特征及这些情境下研究结论之间的异同进行仔细探讨。

本文尝试从三个层面塑造“求同还是存异”问题的研究情境: 第一, 宏观环境。现有研究大多立足传统工业经济背景展开。当前, 我国数字经济快速发展, 以数字技术为代表的创新不断涌现, 传统产业也在数字化创新的推动下加快转型升级。因此, 需要综合考虑传统工业环境、数字化商业环境和数字化转型环境的影响。第二, 中观环境。在数字化变革的背景下, 大量依托互联网、大数据、云计算、人工智能的新兴场域逐渐浮现, 不同场域间的跨界实践盛行。相对成熟场域而言, 新兴场域缺少普遍认可的标准和规范。<sup>[56]</sup>因此, 需要综合考虑新兴场域、成熟场域和跨界场域的影响。第三, 微观环境。从微观层面来看, 在位企业与新创企业在资源禀赋、制度资本、技术效率等方面有明显区别, 由此会面临不同的平衡张力。因此, 将与企业发展阶段相关的微观情境要素纳入研究体系有助于深化我们对该问题的理解。

由此, 我们构建了以“平衡行为—平衡模式—平衡绩效”为逻辑主线的研究框架, 并建议通过情境化方式不断丰富和深化“求同还是存异”问题的研究 (图3)。

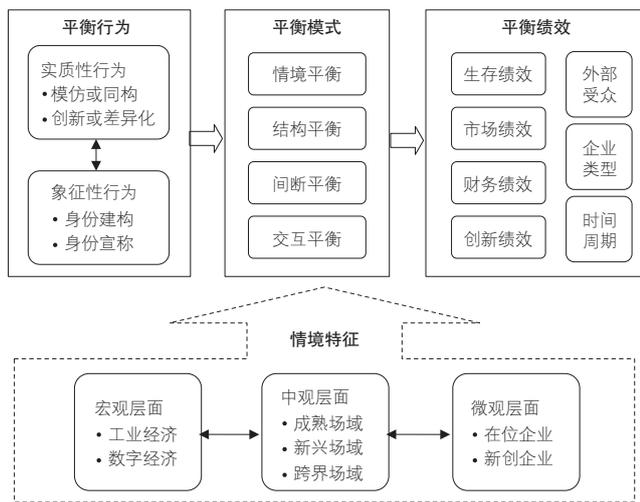


图3 “求同还是存异”研究框架

## 四、未来研究展望

### 1. 平衡行为的系统解读

通过对平衡行为文献的梳理,我们发现现有文献大多选择象征性行为或实质性行为进行阐述。然而,在企业实际运营过程中,两类平衡行为往往会同时发生且相互影响。近年来,战略与组织研究中越来越重视系统性思维的运用。因此我们认为,未来“求同还是存异”研究应该采用更为整体性、系统化的视角,关注行为之间的相互影响及协同作用,对平衡行为的影响因素和作用效果进行更全面系统的解读。

第一,未来研究可以采用构型观思想(Configurational Perspective),考虑行为之间的相互影响和组合作用,探讨组织如何协奏求同、存异的战略行动,<sup>[9]</sup>以实现企业整体层面的战略平衡。第二,由于企业在进行求同还是存异的平衡行为决策时,经常需要同时考虑外部环境要求与内部资源条件,因此未来可进一步探讨平衡行为的内外部影响因素。比如,各类平衡行为的内外部影响因素有哪些?实质性行为与象征性行为在影响因素上是否存在明显差异?各种因素之间的相互作用如何影响具体平衡行为或其构型的选择?

### 2. 平衡模式的动态剖析

在平衡模式研究方面,现有结论较多地反映为情境平衡或结构平衡,对于动态视角下的间断平衡和交互平衡模式的关注相对较少。因此未来可结合组织生命周期与产业生命周期等理论视角,对平衡模式进行更加动态的剖析。<sup>[53]</sup>

一方面,需要基于组织生命周期理论开展平衡模式研究。现有研究已表明,处于不同生命周期阶段的企业

往往具有不同的资源禀赋。比如,对初创期的企业而言,可能具备较强的创新能力,但会面临较严峻的合法性挑战;而对成熟企业而言,往往已积累了一定的合法性,但却由于组织惯性等原因而缺乏适应性和创新性。因此,不同生命周期阶段的企业对合法性和差异化的侧重点有所不同。<sup>[27]</sup>同时,平衡模式的相关研究结论显示,在高度制度化环境中,创业者会首先考虑建立合法性,然后再考虑实施创新或差异化竞争。<sup>[51]</sup>因此,综合组织生命周期和间断平衡的相关观点,未来研究可以探索:不同生命周期阶段的平衡模式如何衔接与切换?组织在生命周期演进过程中如何实现平衡模式的平稳过渡?

另一方面,需要结合产业生命周期理论开展平衡模式研究。当产业处于发展初期时,涌入产业内的企业可能表现出较强的创新性,企业之间存在较大差异,产业内尚未形成已被制度化的主导逻辑或范式,此时企业可能更倾向于通过新颖性和差异化而非相似性来吸引潜在消费者;当产业进入成长期或成熟期时,产业内主导规范确立,此时企业对战略相似性和合法性的重视程度会逐渐提升;而当产业进入衰退期时,企业则需要通过创新实践来满足变化的消费者需求并重新建立合法性。<sup>[57]</sup>面对产业生命周期的不断演进,组织应该思考如何在求同与存异之间寻求动态平衡以实现战略转型。

### 3. 平衡绩效的机制挖掘

文献回顾表明,关于平衡行为与平衡绩效关系的研究,存在矛盾的结论。我们认为导致该现象出现的原因主要有两点:一是对平衡绩效的测量有不同标准,二是对平衡绩效的作用机制挖掘不够深入。<sup>[6]</sup>为此,我们在构建研究框架时归纳了生存绩效、市场绩效、财务绩效和创新绩效四类绩效目标。我们认为,未来关于平衡绩效的研究可以沿以下几个方向推进:第一,结合企业和环境特征,正确认知平衡绩效,开发更加科学有效的多维度绩效测量体系。第二,将不同平衡行为与多维度平衡绩效相关联,深刻剖析平衡行为与绩效结果之间的关系。比如,哪些平衡绩效与求同行为联系更紧密,哪些平衡绩效与存异行为联系更紧密?象征性行为与实质性行为对平衡绩效的作用机制是否存在差异?第三,结合利益相关者维度与时间维度,探索平衡行为与平衡绩效关系的权变条件。已有研究表明,不同利益相关者因制度逻辑等因素的不同,会对企业产生不同期望并采取不同评价标准;<sup>[28,54,58,59]</sup>伴随企业的成长,其在求同与存异方面的需求也会发生变化。<sup>[27]</sup>因此,未来研究可以进一步探索,不同利益相关者对平衡绩效的理解存在哪些差异,企业发展过程中的平衡绩效目标会如何演变。

## 4. 深度情境化探索

如前所述,开展更加丰富的情境化研究将帮助我们在深刻剖析“求同还是存异”问题的同时,不断探索现有理论的边界,并尝试做出新的理论贡献。特别是在第四次工业革命背景下,大量数字技术的出现及在商业领域的应用,已对基于线性思维和因果预测的传统管理研究形成了挑战。数字化情境重塑了商业机会的发现和利用方式,打破了创业过程各阶段之间的界限,为管理活动带来了更大的不可预测性和不确定性。<sup>[60]</sup>因此,未来应充分考虑数字化商业环境在塑造平衡行为、平衡模式和平衡绩效方面的作用。

具体来看,宏观层面数字经济的发展已使商业活动在宏观和微观层面表现出了新特点:第一,从产业演变趋势来看,金融科技、新零售、智慧医疗等新兴产业迅速崛起,产业边界和组织边界日趋模糊,开放共享、跨界协作等理念和实践愈加突显。已有研究表明,开放性对获取创新知识和合法化都具有积极作用,<sup>[61,62]</sup>而受众对跨界现象的接受度也在提高,<sup>[63]</sup>使得求同与存异之间的张力发生了变化。此时,企业如何借助开放或跨界等举措有效平衡甚至兼顾求同与存异的需求?如何在跨界开放与核心竞争优势之间进行权衡?第二,从竞争态势来看,当前的竞争也已不再局限于企业之间,而是正演变为平台之间甚至生态系统之间的竞争。<sup>[64]</sup>数字经济孕育了以阿里巴巴、腾讯为代表的生态型平台企业,但是大多数数字化创业企业并不具备构建商业生态的实力。此时,企业如何在平台网络中进行战略定位,如何在获得平台认可和资源支持的同时打造自身特色。第三,从用户行为来看,数字经济时代消费者的生活方式和消费场景正在不断革新,用户需求已成为创新与成长的逻辑起点,同时也会对企业合法性产生更深刻的影响。例如,不少研究已经开始强调用户作为价值共创者的作用。<sup>[65]</sup>此时,企业如何通过挖掘用户需求、鼓励用户参与以推动创新?同时,又如何借助网络平台与用户互动于交流以获得合法性?

## 参考文献

- [1] Di Maggio, P. J., Powell, W. W.. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 1983, 48(2): 147-160.
- [2] Barney, J.. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 1991, 17(1): 99-120.
- [3] Deephouse, D. L.. To Be Different, or to Be the Same? It's a Question (and Theory) of Strategic Balance. *Strategic Management Journal*, 1999, 20(2): 147-166.
- [4] Zhao, E. Y., Fisher, G., Lounsbury, M., Miller, D.. Optimal Distinctiveness: Broadening the Interface between Institutional Theory and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 2017, 38(1): 93-113.
- [5] Schad, J., Lewis, M. W., Raisch, S., Smith, W. K.. Paradox Research in Management Science: Looking back to Move Forward. *Academy of Management Annals*, 2016, 10(1): 5-64.
- [6] Haans, R. F. J.. What's the Value of Being Different When Everyone Is? The Effects of Distinctiveness on Performance in Homogeneous versus Heterogeneous Categories. *Strategic Management Journal*, 2019, 40(1): 3-27.
- [7] Mcnamara, G., Deephouse, D. L., Luce, R. A.. Competitive Positioning within and across a Strategic Group Structure: The Performance of Core, Secondary, and Solitary Firms. *Strategic Management Journal*, 2003, 24(2): 161-181.
- [8] Jennings, J. E., Jennings, P. D., Greenwood, R.. Novelty and New Firm Performance: The Case of Employment Systems in Knowledge-intensive Service Organizations. *Journal of Business Venturing*, 2009, 24(4): 338-359.
- [9] McKnight, B., Zietsma, C.. Finding the Threshold: A Configurational Approach to Optimal Distinctiveness. *Journal of Business Venturing*, 2018, 33(4): 493-512.
- [10] Miller, D., Amore, M. D., Le Breton-Miller, I., Minichilli, A., Quarato, F.. Strategic Distinctiveness in Family Firms: Firm Institutional Heterogeneity and Configurational Multidimensionality. *Journal of Family Business Strategy*, 2018, 9(1): 16-26.
- [11] 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, (11): 110-124, 188.
- [12] 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, (10): 88-102, 188.
- [13] Martin, J., Feldman, M. S., Hatch, M. J., Sitkin, H. S. B.. The Uniqueness Paradox in Organizational Stories. *Administrative Science Quarterly*, 1983, 28(3): 438-453.
- [14] Brewer, M. B.. The Social Self: On Being the Same and Different at the Same Time. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 1991, 17(5): 475-482.
- [15] Mazzelli, A., Kotlar, J., De Massis, A.. Blending in while Standing out: Selective Conformity and New Product Introduction in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2018, 42(2): 206-230.
- [16] Zamparini, A., Lurati, F.. Being Different and Being the Same: Multimodal Image Projection Strategies for a Legitimate Distinctive Identity. *Strategic Organization*, 2017, 15(1): 6-39.
- [17] Gioia, D. A., Price, K. N., Hamilton, A. L.. Forging and Identity: An Insider-Outsider Study of Processes Involved in the Formation of Organizational Identity. *Administrative Science Quarterly*, 2010, 55(1): 1-46.
- [18] Sahaym, A.. Born with a Silver Spoon of Legitimacy but Struggling for Identity? The Paradox of Emerging Spin-offs in a New Sector. *Journal of Business Research*, 2013, 66(11): 2210-2217.
- [19] Fortin, I., Oliver, D.. To Imitate or Differentiate: Cross-level

- Identity Work in an Innovation Network. *Scandinavian Journal of Management*, 2016, 32(4): 197-208.
- [20] Dobrev, S. D., Ozdemir, S. Z., Teo, A. C.. The Ecological Interdependence of Emergent and Established Organizational Populations: Legitimacy Transfer, Violation by Comparison, and Unstable Identities. *Organization Science*, 2006, 17(5): 577-597.
- [21] O'kane, C., Mangematin, V., Geoghegan, W., Fitzgerald, C.. University Technology Transfer Offices: The Search for Identity to Build Legitimacy. *Research Policy*, 2015, 44(2): 421-437.
- [22] Navis, C., Glynn, M. A.. Legitimate Distinctiveness and the Entrepreneurial Identity: Influence on Investor Judgments of New Venture Plausibility. *Academy of Management Review*, 2011, 36(3): 479-499.
- [23] Garud, R., Schildt, H. A., Lant, T. K.. Entrepreneurial Storytelling, Future Expectations, and the Paradox of Legitimacy. *Organization Science*, 2014, 25(5): 1479-1492.
- [24] Van Werven, R., Bouwmeester, O., Cornelissen, J. P.. The Power of Arguments: How Entrepreneurs Convince Stakeholders of the Legitimate Distinctiveness of Their Ventures. *Journal of Business Venturing*, 2015, 30(4): 616-631.
- [25] Zhao, E. Y., Ishihara, M., Lounsbury, M.. Overcoming the Illegitimacy Discount: Cultural Entrepreneurship in the US Feature Film Industry. *Organization Studies*, 2013, 34(12): 1747-1776.
- [26] Smith, E. B., Chae, H.. "We Do What We Must, and Call It by the Best Names" : Can Deliberate Names Offset the Consequences of Organizational Atypicality? *Strategic Management Journal*, 2016, 37(6): 1021-1033.
- [27] Fisher, G., Kotha, S., Lahiri, A.. Changing with the Times: An Integrated View of Identity, Legitimacy, and New Venture Life Cycles. *Academy of Management Review*, 2016, 41(3): 383-409.
- [28] Fisher, G., Kuratko, D. F., Bloodgood, J. M., Hornsby, J. S.. Legitimate to Whom? The Challenge of Audience Diversity and New Venture Legitimacy. *Journal of Business Venturing*, 2017, 32(1): 52-71.
- [29] Younger, S., Fisher, G.. The Exemplar Enigma: New Venture Image Formation in an Emergent Organizational Category. *Journal of Business Venturing*, 2018, DOI: 10.1016/j.jbusvent.2018.09.002.
- [30] Überbacher, F., Jacobs, C. D., Cornelissen, J. P.. How Entrepreneurs Become Skilled Cultural Operators. *Organization Studies*, 2015, 36(7): 925-951.
- [31] Bascle, G.. Toward a Dynamic Theory of Intermediate Conformity. *Journal of Management Studies*, 2016, 53(2): 131-160.
- [32] Tan, J., Shao, Y., Li, W.. To Be Different, or to Be the Same? An Exploratory Study of Isomorphism in the Cluster. *Journal of Business Venturing*, 2013, 28(1): 83-97.
- [33] Durand, R., Kremp, P. A.. Classical Deviation: Organizational and Individual Status as Antecedents of Conformity. *Academy of Management Journal*, 2016, 59(1): 65-89.
- [34] Barreto, I., Baden-Fuller, C.. To Conform or to Perform? Mimetic Behaviour, Legitimacy-based Groups and Performance Consequences. *Journal of Management Studies*, 2006, 43(7): 1559-1581.
- [35] Guo, H., Tang, J., Su, Z.. To Be Different, or to Be the Same? The Interactive Effect of Organizational Regulatory Legitimacy and Entrepreneurial Orientation on New Venture Performance. *Asia Pacific Journal of Management*, 2014, 31(3): 665-685.
- [36] Semadeni, M., Anderson, B. S.. The Follower's Dilemma: Innovation and Imitation in the Professional Services Industry. *Academy of Management Journal*, 2010, 53(5): 1175-1193.
- [37] Wu, Z., Salomon, R.. Does Imitation Reduce the Liability of Foreignness? Linking Distance, Isomorphism, and Performance. *Strategic Management Journal*, 2016, 37(12): 2441-2462.
- [38] Voronov, M., De Clercq, D., Hinings, C. R.. Conformity and Distinctiveness in a Global Institutional Framework: The Legitimation of Ontario Fine Wine. *Journal of Management Studies*, 2013, 50(4): 607-645.
- [39] Miller, D., Breton-Miller, I. L., Lester, R. H.. Family Firm Governance, Strategic Conformity, and Performance: Institutional vs. Strategic Perspectives. *Organization Science*, 2013, 24(1): 189-209.
- [40] Litov, L. P., Moreton, P., Zenger, T. R.. Corporate Strategy, Analyst Coverage, and the Uniqueness Paradox. *Management Science*, 2012, 58(10): 1797-1815.
- [41] Giachetti, C., Lampel, J.. Keeping both Eyes on the Competition: Strategic Adjustment to Multiple Targets in the UK Mobile Phone Industry. *Strategic Organization*, 2010, 8(4): 347-376.
- [42] Boone, C., Wezel, F. C., Van Witteloostuijn, A.. Joining the Pack or Going Solo? A Dynamic Theory of New Firm Positioning. *Journal of Business Venturing*, 2013, 28(4): 511-527.
- [43] Desai, V. M.. Imitate Others? Not if We Have the Chance: Competitive Differentiation in Medical Malpractice Insurers' Pricing Decisions under Uncertainty. *British Journal of Management*, 2014, 25(3): 589-606.
- [44] 吴晓云, 孙轻宇. 银行创新资源配置战略的形成及对创新绩效影响的实证研究. *研究与发展管理*, 2012, (6): 53-63,95.
- [45] Wang, T., Thornhill, S., De Castro, J. O.. Entrepreneurial Orientation, Legitimation, and New Venture Performance. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2017, 11(4): 373-392.
- [46] Ashforth, B. E., Gibbs, B. W.. The Double-edge of Organizational Legitimation. *Organization Science*, 1990, 1(2): 177-194.
- [47] Zott, C., Huy, Q. N.. How Entrepreneurs Use Symbolic Management to Acquire Resources. *Administrative Science Quarterly*, 2007, 52(1): 70-105.
- [48] Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J. F., Souder, D.. A Typology for Aligning Organizational Ambidexterity's Conceptualizations, Antecedents, and Outcomes. *Journal of Management Studies*, 2009, 46(5): 864-894.
- [49] Gehman, J., Grimes, M.. Hidden Badge of Honor: How Contextual Distinctiveness Affects Category Promotion among Certified Corporations. *Academy of Management Journal*, 2017, 60(6): 2294-2320.
- [50] Durand, R., Khaire, M.. Where Do Market Categories Come from and How? Distinguishing Category Creation from Category Emergence. *Journal of Management*, 2017, 43(1): 87-110.

- [51] Chaney, D., Marshall, R.. Social Legitimacy versus Distinctiveness: Mapping the Place of Consumers in the Mental Representations of Managers in an Institutionalized Environment. *Journal of Business Research*, 2013, 66(9): 1550-1558.
- [52] Zuckerman, E. W.. The Categorical Imperative: Securities Analysts and the Illegitimacy Discount. *American Journal of Sociology*, 1999, 104(5): 1398-1438.
- [53] Zhao, E. Y., Ishihara, M., Jennings, P. D., Lounsbury, M.. Optimal Distinctiveness in the Console Video Game Industry: An Exemplar-based Model of Proto-category Evolution. *Organization Science*, 2018, 29(4): 588-611.
- [54] Lo, J. Y., Li, H.. In the Eyes of the Beholder: The Effect of Participant Diversity on Perceived Merits of Collaborative Innovations. *Research Policy*, 2018, 47(7): 1229-1242.
- [55] Benner, M. J., Ranganathan, R.. Measuring up? Persistence and Change in Analysts' Evaluative Schemas Following Technological Change. *Organization Science*, 2017, 28(4): 760-780.
- [56] Zimmerman, M. A., Zeitz, G. J.. Beyond Survival: Achieving New Venture Growth by Building Legitimacy. *Academy of Management Review*, 2002, 27(3): 414-431.
- [57] Chandler, G. N., Broberg, J. C., Allison, T. H.. Customer Value Propositions in Declining Industries: Differences between Industry Representative and High-growth Firms. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2014, 8(3): 234-253.
- [58] Pahnke, E. C., Katila, R., Eisenhardt, K. M.. Who Takes You to the Dance? How Partners' Institutional Logics Influence Innovation in Young Firms. *Administrative Science Quarterly*, 2015, 60(4): 596-633.
- [59] Pontikes, E. G.. Two Sides of the Same Coin: How Ambiguous Classification Affects Multiple Audiences' Evaluations. *Administrative Science Quarterly*, 2012, 57(1): 81-118.
- [60] Nambisan, S.. Digital Entrepreneurship: Toward a Digital Technology Perspective of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2017, 41(6): 1029-1055.
- [61] Gegenhuber, T., Dobusch, L.. Making an Impression through Openness: How Open Strategy-making Practices Change in the Evolution of New Ventures. *Long Range Planning*, 2017, 50(3): 337-354.
- [62] Laursen, K., Salter, A.. Open for Innovation: The Role of Openness in Explaining Innovation Performance among UK Manufacturing Firms. *Strategic Management Journal*, 2006, 27(2): 131-150.
- [63] Durand, R., Paoletta, L.. Category Stretching: Reorienting Research on Categories in Strategy, Entrepreneurship, and Organization Theory. *Journal of Management Studies*, 2013, 50(6): 1100-1123.
- [64] Dattée, B., Alexy, O., Autio, E.. Maneuvering in Poor Visibility: How Firms Play the Ecosystem Game When Uncertainty Is High. *Academy of Management Journal*, 2018, 61(2): 466-498.
- [65] Priem, R. L., Li, S., Carr, J. C.. Insights and New Directions from Demand-side Approaches to Technology Innovation, Entrepreneurship, and Strategic Management Research. *Journal of*

*Management*, 2012, 38(1): 346-374.

## To Be Different, or to Be the Same? A Review and Future Agenda of Optimal Distinctiveness Research

Guo Hai<sup>1,4</sup>, Li Yonghui<sup>2</sup>, Zhao Yanfei<sup>3</sup>

1. School of Business, Renmin University of China; 2. School of Economics and Management, Communication University of China; 3. Kelley School of Business, Indiana University; 4. SME Development Research Center, Renmin University of China

**Abstract** Firms are increasingly facing the competing demands for conformity versus differentiation and wrestling with an inescapable strategic choice — “to be different, or to be the same”. The core of this strategic choice is the notion of optimal distinctiveness, which has important implications for firm survival, growth, and sustainability. Representing a core paradox at the intersection of strategic management and institutional theory, optimal distinctiveness has gained substantial attention among strategy and organization scholars and become an inescapable strategic puzzle firms and managers need to address. However, research progress on this important topic has been hampered due to the diverse theoretical foundations, multiple research domains, and inconsistent and sometimes even contradictory empirical findings. As a result, a systematic review of this topic is much needed in order to reflect on and evaluate what we have learned from past studies and to set up an agenda for future research. To do so, in this paper we first conduct a systematic review of existing research on optimal distinctiveness. Specifically, we extract four research tags—identity, institution, competition, and performance—using bibliometric analysis method and offer a systematic evaluation of existing studies along these four streams of research. Second, based on the literature review, we identify two types of strategic balancing behaviors that can help manage the tension between conformity and differentiation—namely, symbolic and substantive behaviors. Next, we extract four types of strategic balancing patterns based on two key dimensions, structural dimension and temporal dimension. Following these steps, we are then able to build a research framework along the line of “balancing behavior - balancing pattern - balancing performance”. We also propose several directions for the future research. We hope our paper will stimulate further interest in optimal distinctiveness research and encourage Chinese management scholars to join the conversation on this important topic.

**Key Words** Optimal Distinctiveness; Conformity; Differentiation; Strategic Balance; Strategic Management; Institutional Theory