

最优区分理论是如何炼成的？

——缘起、发展与影响*

□ 赵雁飞 (Eric Yanfei Zhao)

摘要：最优区分 (Optimal Distinctiveness, OD) 这一概念在管理研究中逐渐崭露头角，为组织理论、战略管理、创业学及国际商务等诸多领域注入了新的学术活力。在这篇回顾与反思的文章中，笔者将细述 2017 年发表于《战略管理学报》(SMJ) 的《最优区分：推动制度理论与战略管理的汇流》一文背后的思想历程。自灵感萌芽，至理论成形，再经严格评审，终至定稿付梓，其间脉络，一一呈现。笔者也将探讨启发此文的理论背景与学术争鸣，分享研究过程中的挑战与突破，以及由此涌现和提炼的关键洞见。此外，笔者还将反思该论文的发表如何推动了关于组织与市场在竞争环境中战略定位的研究热潮。借此回顾，愿为读者开一扇窗，窥见重要研究诞生的“幕后”过程，也为孜孜以求的学术同仁提供些许启发与借鉴。

关键词：最优区分；战略管理；组织理论；定位；竞争

一、前言

近年来，管理学界鲜有理论建构能如最优区分 (Optimal Distinctiveness, OD) 般引发如此广泛的兴趣与持续的影响。自 2017 年拙作《最优区分：推动制度理论与战略管理的汇流》于《战略管理学报》(SMJ) 发表以来，已近十载。其间，OD 研究不仅在范围上得以拓展，更在理论与实证的严谨性上不断精进。于理论层面，诸多研究已对其多维性 (Bu et al., 2022; Zhao et al., 2013)、情境权变性 (Haans, 2019; Tauscher et al., 2022)、时间动态性 (Zhao et al., 2018) 及基准性 (Barlow et al., 2019; Majzoubi et al., 2025) 进行了明晰与深化。于实证层面，OD 研究也吸

* 本文得到国家自然科学基金重点项目 (72432007) 的资助。感谢北京大学光华管理学院张志学教授和《管理学研究》的约稿邀请，以及中国人民大学商学院葛建华教授提出的宝贵修订建议。

纳和采用了各种前沿方法，如形变技术（Bu et al., 2022）、定性比较分析（McKnight & Zietsma, 2018）、自然语言处理（Majzoubi et al., 2025）及机器学习技术（Majzoubi & Zhao, 2023）等。

这些成就凝聚了学者们的集体智慧与贡献。自 2017 年 SMJ 发表该文以来，笔者与同事们全力推动 OD 研究学术社区的建设。我们在美国管理学会（AOM）年会上组织了一系列 OD 研究专业发展研讨会（PDWs），这些研讨会大获成功，离不开各位专家和参与者的鼎力支持。看到博士生和青年教师们围绕这一主题开拓研究领域、构建职业蓝图，令人倍感振奋。凭借其直观的魅力和广泛的适用性，OD 的影响力已突破战略与组织理论的边界，辐射至创业学（Kang & Grodal, 2024）、国际商务（Gu et al., 2025）、市场营销（Puzakova & Aggarwal, 2018）、运营管理（Deshmane & Martínez-de-Albéniz, 2025）、信息系统（Vaast & Pinsonneault, 2021）以及会计与金融（Schafer, 2023）等邻近领域。

近年来，相关领域文献蓬勃增长，多位学者相继发表综述文章，梳理自 2017 年 SMJ 开创性论文发表以来的学术进展，评述研究不足，并展望未来方向（Durand & Haans, 2022; Zhao, 2022; Zhao & Glynn, 2022）。然而，在众多综述中，鲜有文章深入探讨 2017 年那篇标志性论文背后的思想与发表历程。事实上，这篇文章的发表过程充满挑战与波折。作为 SMJ 首期“战略管理研究综述”特刊的入选论文，该刊首次采用两步评审机制：先筛选研究提案，再评审完整稿件。由于这是 SMJ 首次征集综述类文章，投稿竞争异常激烈——共收到 189 份提案，最终仅 6 篇脱颖而出，我们的研究有幸成为其中

之一。

每当与同仁，尤其是年轻学者和博士生探讨最优区分（OD）研究时，常被问及 2017 年发表在 SMJ 上的那篇文章背后的思想与发表历程：这一想法如何萌芽？经过多次修改与评审，文章如何演变？其间遇到哪些挑战，又是如何应对？撰写一篇有影响力的研究文章，有哪些心得可以分享？这篇回顾之作，旨在回应这些疑问，追溯 2017 年 SMJ 一文的概念发展与评审过程。借此，笔者希望展示一篇高影响力研究文章诞生的关键所在。这些心得，鲜少在一般性的博士课程、研讨会、工作坊或会议中提及。因此，本文不仅是对 2017 年 SMJ 一文发表历程的记录，更为有志于开展有影响力研究并希望挑战顶尖期刊复杂评审过程的学者，提供一份指南。

二、背景与缘起

尽管最优区分理论（Optimal Distinctiveness Theory, ODT）在 2017 年后才成为一个独立的研究领域，但其理论基础早已根植于两大经典研究领域：战略管理（Porter, 1980, 1985）和制度理论（Meyer & Rowan, 1977; DiMaggio & Powell, 1983）。笔者在阿尔伯塔大学攻读博士学位时，主修战略管理与组织理论，因此在这两个领域都接受了系统训练。阿尔伯塔大学素为制度理论发展之重镇，学术底蕴深厚。

制度理论，尤其是新制度主义，兴起于 20 世纪 70 年代，并在 80 年代进一步发展，成为理解组织行为的重要理论视角。其核心在于，组织行为不仅受到其他组织的影响，还受到更广泛的社会力量——特别是文化规则与信念——的深

刻影响 (Meyer & Rowan, 1977; Zucker, 1977; DiMaggio & Powell, 1983)。这一理论的兴起,既是对理性选择及其他工具导向理论的回应,也是对 Philip Selznick 及其同辈学者所倡导的旧制度主义的反思。与功能主义强调利益相关者的观点不同,新制度主义关注更广泛的规则与信念如何从根本上塑造行为主体,以及认知、规范与规制压力如何催生对合法性的迫切需求。简言之,它聚焦于理解来自更广泛、更高阶制度系统(如组织场域和世界社会)的情境效应。

制度理论初兴之时,多聚焦于合法性、同构及扩散等概念。彼时,组织研究中的制度理论主流观点,强调组织迫于压力而趋于一致。制度理论认为,制度场域由一系列被视为理所当然的要素(如规范、价值观、信念)所构成,而组织通过遵循和吸纳其所在制度场域的要素,得以获得合法性(DiMaggio & Powell, 1983; Tolbert & Zucker, 1983; Deephouse, 1996)。合法性作为制度理论的核心概念,意指“在社会性建构起来的规范、价值、信念及定义体系中,某一实体的行为被普遍认为合意、正当或适宜”(Suchman, 1995, p. 574)。通过遵循场域中的规范性要素(如规范与价值观),组织可彰显其适宜性,从而提升其规范性、合法性(Scott, 1995)。而通过遵循场域的认知-文化要素(如信念、定义、图式),组织则更易被理解、识别,并被视为该制度场域的正当成员,进而提升其认知合法性(Scott, 1995)。因此,合法性作为一种重要的制度性机制,通过一致性(conformity)帮助组织获得受众的积极评价,从而促进组织的生存、资源获取与绩效表现。

早期制度理论主要关注组织结构(DiMaggio & Powell, 1983)与实践(Meyer & Rowan, 1977)的一致性,后续研究扩展视野,聚焦于一致性在组织战略(Deephouse, 1996)、身份(Glynn & Abzug, 2002)及行为(Fiss & Zajac, 2006)方面所带来的合法性收益。制度理论由此揭示了组织所面临的一致性压力,并强调了组织通过遵循其制度场域所获得的种种益处。

至20世纪90年代,由Powell与DiMaggio(1991)主编的重要著作《组织分析中的新制度主义》(*The New Institutionalism in Organizational Analysis*)——圈内称之为“橙皮书”——开始将注意力引向制度理论中的行动问题,启发了新制度主义研究的新议程。此书标志着一个新时代的开启,研究焦点不再局限于趋同(conformity)与同构(isomorphism),而是深入探讨制度如何变迁、外生冲击如何打破既有的制度模式,以及精明的企业家如何将多重制度逻辑运用于战略实践。换言之,制度理论开始更加严肃地思考能动性(agency)与变迁(change)的问题。由此,制度理论与战略学者的实质性对话打开了大门,承认企业并非盲目遵从制度压力,而是能够以战略方式应对这些压力。例如,Oliver(1991)明确回应了制度理论长期忽视组织自利性与能动性的批评,系统理论化了组织在面对制度压力时所采取的不同战略回应方式,为两种视角的整合创造了契机。在此基础上,Oliver(1997)进一步阐述了制度理论与战略管理的融合机会,将资源基础观与制度理论相结合,以解释企业异质性与可持续竞争优势的驱动因素。在其整合框架中,既要考虑企业由经济目标(如利润最大化)驱动的经济

理性，也要关注由社会规范（如遵循行业惯例）塑造的规范性理性。通过揭示制度环境（包括组织环境中的社会规范）如何显著影响企业的资源选择与竞争优势生成能力，Oliver（1997）为更全面地理解竞争机制与制度机制如何共同解释企业行为与绩效提供了重要起点。同样，Deephouse（1999）提出了整合性的战略平衡理论，以探讨竞争力量与制度力量的相互作用，并在战略管理与制度理论之间架起桥梁。

20 世纪 90 年代也是制度理论与创业研究交汇之时。例如，DiMaggio（1988）呼吁研究“制度创业”，此举激发了大量关于行动者如何塑造与变革制度的研究（综述可参见 Battilana et al., 2009; Hardy & Maguire, 2008）。Lounsbury 和 Glynn（2001）提出了文化创意理论，探讨了创业者如何在制度环境的影响下，构建最优区分叙事，以获取合法性并争取资源。

到 21 世纪前 20 年，阿尔伯塔大学（University of Alberta）崛起为制度理论之重镇。一众领军学者汇聚于此，围绕制度逻辑（Thornton et al., 2012）、制度复杂性（Greenwood et al., 2011）、制度工作（Lawrence & Suddaby, 2006; Lawrence et al., 2009）及文化创意（Lounsbury & Glynn, 2001, 2019）等议题，展开热烈讨论，推动了制度理论的精进与新理论的衍生。这些发展不仅深化了对制度变迁与转型的理解，也关注到制度场域中行动者与实践的异质性，从而为制度理论、战略研究与创业研究之间的深度融合开辟了新空间与新机遇。

笔者于 2010 年进入阿尔伯塔大学攻读博士学位，正值阿尔伯塔制度理论研究的黄金时期。当时，Mike Lounsbury 正与 Pat Thornton 和 Wil-

lie Ocasio 合作撰写《制度逻辑视角》（*The Institutional Logics Perspective*）一书，为制度逻辑研究提供了全面的文献评述和未来方向指引。制度逻辑是指与制度秩序相关的符号与物质元素的集合，它们为社会生活赋予秩序、意义和能动性（Thornton et al., 2012）。与此同时，Royston Greenwood 及其团队正推动制度复杂性研究，探讨多重制度逻辑对组织产生的竞争性要求，以及组织如何应对这种复杂性（Greenwood et al., 2011; Reay & Hinings, 2009）。Roy Suddaby 则与阿尔伯塔校友 Tom Lawrence 合作，开创了制度工作（institutional work）研究，将研究焦点从制度约束转向行动者如何创造、维持和破坏制度（Lawrence & Suddaby, 2006; Lawrence et al., 2009）。

置身于这一思想活跃的学术环境中，笔者深受启发，敏锐地察觉到其中的机遇，并开始尝试将制度理论的新洞见与战略及创业研究相结合。

三、思想的火花：一门 博士研讨课

2011 年，笔者在 David Deephouse 的战略研讨课上，深刻体会到了学术敏锐的重要性。一次课上，我们研读了他 1999 年发表在《战略管理学报》（SMJ）上的经典论文，探讨“战略平衡”问题。Deephouse（1999）的这一理论，巧妙融合了差异化战略与合法性制度视角，为企业绩效研究提供了新的基石。他在论文中指出，差异化（减少竞争）与合法性（获取正当性）共同作用，能显著提升企业绩效。其核心观点

是：企业需在差异化与合法性之间找到平衡点，通过维持适度的战略相似性，实现最优绩效。简言之，企业要在差异化的优势与合法性的益处之间做出权衡。尽管“战略平衡”理论未能如 Deephouse 所愿发展成一套完整体系，但差异化与合法性之间的张力始终吸引着学界目光，并在后续研究中不断被探讨（Jennings et al., 2009; McNamara et al., 2003）。

诚然，围绕此核心张力的研究，遍及战略、组织理论与创业学等多领域，常以不同标签呈现，如“竞争边缘”（Porac et al., 1989）、“解放与适应”（Rindova et al., 2009）、“进步性与理性”（Abrahamson, 1996）、“理性与创造力”（Tschang, 2007）、“静态效率与动态效率”（Ghemawat & Costa, 1993）、“探索与利用”（March, 1991）、“全球一致性与本地独特性”（Voronov et al., 2013）、“分类与枚举”（Pedersen & Dobbin, 1997）、“规范保持与规范突破”（Durand et al., 2007），以及“战略聚焦与战略多元”（Glynn et al., 2000）。对此张力的解决方案也纷繁多样，从“战略相似性”（Deephouse, 1999）、“竞争性、合法性”（Chen & Hambrick, 1995）、“战略合法性”（Finkelstein & Hambrick, 1990）、“合法独特性”（Navis & Glynn, 2011）至“战略分类”（Vergne & Wry, 2014），不一而足。

Deephouse（1999）的研究激起了笔者的兴趣。笔者发现，合法性与差异化的张力是许多领域的核心挑战，而“战略平衡”这一概念不仅直觉上吸引人，理论层面也颇具力量。课后在与 David 讨论时，笔者意识到，尽管这一理论影响深远，却尚未被系统评估并发展为更广

泛的理论框架。虽然引用者众多，但少有研究系统性地延伸这一理论。作为一名博士生，笔者对此既感困惑，又觉振奋。是否“战略平衡”理论本身的局限限制了其影响力？是否有机会通过系统梳理后续引用 Deephouse（1999）的研究，评估“战略平衡”概念如何被使用、延伸或修正？

四、最初的理论构想： “补偿性合法化”

这些问题引导笔者最初尝试批判性地评估“战略平衡”这一概念。笔者的初稿围绕“补偿性合法化”（Compensatory Legitimation）这一理念展开，它的定义比最终发表于 2017 年 SMJ 的“最优区分”更为狭窄。这一理念的提出，源于笔者对“战略平衡”在解决“一致性”与“差异化”（conformity vs differentiation）之间根本矛盾上存在的局限性的批判性思考。

传统观点认为，组织通过采取适度的独特性来平衡“一致性”与“差异化”之间的取舍，确保其“在某些组织活动中既不过于新颖，也不过于常规”（Rosenkopf & McGrath, 2011, p. 1297）。组织被鼓励追求战略平衡，即在实现差异化的同时，保持足够的合法性以被接受，也就是“在合法范围内尽可能与众不同”（Deephouse, 1999, p. 147）。这类研究通常将独特性定义为某一战略或结构指标上偏离群体规范的程度，并认为独特性与绩效之间存在曲线关系。

然而，这种观点虽然直观，却存在明显局限。首先，它假设相似性与差异性存在于单一

连续体上，并且有一个平衡的中点。但研究表明，组织可以在正交的维度上同时实现相似性与差异性（Crisp & Hewstone, 2006）。例如，一家企业可以在名称和地点上保持遵从，同时通过商业模式和技术实现差异化（Zhao et al., 2013）。其次，战略平衡假设组织可以轻易维持中点位置，但证据显示，组织往往难以维持这种平衡，并且容易趋于减少新颖行为（Benner & Tushman, 2002; Sørensen & Stuart, 2000）。最后，它假设高一致性与高新颖性的混合策略是可行的，但不连贯的组合往往难以理解并有效实施（Martens et al., 2007）。

在回顾关于类别与文化创业的文献后，笔者发现了另一种解决这一矛盾的路径——通过“分类与枚举的并存”（the dual projects of classification and enumeration）实现合法性与差异化（Pedersen & Dobbin, 1997, p. 432）。这一观点认为，合法性通过明确的类别成员资格主张得以保障，而差异化则在类别内部发生（Glynn, 2008; Pedersen & Dobbin, 2006）。因此，“一致性”与“差异化”之间的矛盾可以在不同层次上分层解决。例如，Lounsbury 和 Glynn（2001）提出，为了获取资源并创造财富，创业故事的内容应通过强调新企业的独特特征来凸显其差异性，同时通过将其身份与制度化规则、规范及实践对齐来强调其规范性适当性。此外，创业故事应“在制度背景具有（缺乏）合法性时，更多（更少）强调差异性”（Lounsbury & Glynn, 2001, p. 547），这表明通过制度对齐获得的合法性，允许在组织属性上进行更多（可信）的差异化。Navis 和 Glynn（2011, p. 482）也提出，“创业身份可以将同质性主张与异质性

主张并置，以构建其合法的独特性”。同质性在类别层面得以体现，并作为合法性的试金石，而异质性则在类别内得以展示，并锚定变异。他们认为，合法性与差异性的要素未必对立，而可以通过分层方式实现遵从与差异化，融为一个有意义的整体。

然而，笔者对战略平衡与分层分类都不太满意，于是提出了一种新的解决“一致性-差异化”矛盾的路径，即补偿性合法化。通过这种机制，组织在一个维度上获得的合法性可以抵消另一个维度上因新颖性导致的合法性缺失。通过利用不同维度实现一致性与差异化，组织可以同时达成，而两者不失连贯性。最终，一致性与差异化同时实现，补偿性合法化有助于提升评价与市场绩效。与分层分类不同，这些维度无须嵌套，而可以是正交的。在复杂的制度与竞争环境中，看似无关的维度在实现合法性与新颖性时相互补偿的能力显得尤为有用。

“补偿性合法化”初见于教育文献，用以描述德国课程改革如何应对课程政策中的合法性挑战（Weiler, 1983, 1990）。具体而言，20世纪70年代德国课程改革中的冲突，导致国家官僚机构面临合法性危机。为缓解此危机，当局采取多种措施以恢复课程政策决策的合法性。其中关键策略之一，即引入参与式机制，邀请教师、学生、家长及其他利益相关者提供反馈，打破了以往自上而下的决策模式。此举重新确立了课程政策中的权威合法性。其他策略则包括通过法律规范与制度强化合法性，以及在政策制定中借助科学专业知识（Weiler, 1983）。Weiler的研究生动展示了权威政策制定中的合法性缺失问题如何通过一系列补偿性策略得以

解决。

“补偿性合法化”一词虽由 Weiler 首创，然而其内在机制与心理学、决策学、市场营销及社会学等领域的研究不谋而合。心理学家发现，个体常通过发展或强调其他能力以弥补自身缺陷（Adler, 1924）。决策学研究也表明，某一行动在某一方面表现优异，可弥补其在另一方面的不足（Keeney & Raiffa, 1976）。营销学者发现，混合产品虽或有瑕疵，然而其高价可彰显其多维度优势，从而维持其感知价值（Chernev, 2007）。社会学对葡萄酒行业的研究表明，在加利福尼亚州，葡萄多样性会降低葡萄酒价格，因为当地葡萄酒主要以葡萄品种分类；而在法国，因合法性基于产地制度，葡萄多样性反会提高葡萄酒价格（Zhao, 2008）。综观这些文献，一以贯之的主题浮现：某一维度所获合法性可弥补另一维度之不足，而具体合法性来源则因情境而异。

补偿性合法化的逻辑，在组织研究中也可见端倪。例如，Elsbach 和 Sutton（1992）发现，激进社会运动组织的发言人通过新闻发布会与非暴力工作坊等合法化实践，为其可能被视为非法的行为正名。Khaire（2010）指出，新企业可通过模仿成熟企业的结构与仪式性活动，弥补其合法性不足。Zott 和 Huy（2007）研究了四类象征性行动——通过专业知识与承诺展示个人可信度、通过结构化流程传递专业组织能力、展示部分开发的产品与技术、传达与利益相关者的关系质量——以说明这些行动如何弥补新创企业因高不确定性与未经验证的表现而固有的合法性不足。Hargadon 和 Douglas（2001）在其对爱迪生与电灯设计的研究中提供

了另一个有力例证。他们发现，爱迪生的组织通过一项稳健的设计策略，为其创新赢得合法性，并最终取代了主流的燃气行业。具体而言，爱迪生的电灯系统刻意保留了燃气照明系统中的熟悉元素，使公众更易接受；同时，其设计也融入了新颖特性，以支持技术演进。这种熟悉与创新的结合，使新系统更易理解与接受，从而得以广泛普及。

由此可见，补偿性合法化的逻辑对组织学者来说并不陌生。这一概念不仅能整合以往研究，还可作为一个生成性框架。其核心洞见——某一维度的合法性可弥补另一维度的不足——促使学者识别多重评估维度，并探讨它们如何共同塑造组织合法性。正如 Weiler（1983, p. 262）所言：“原则上，追求补偿性合法化的手段与策略几乎是无限的。”因此，补偿性合法化为解决组织在一致性与差异化之间的持久张力提供了新颖而有力的视角。

五、早期打磨：从“补偿性合法化”到“跨域视角”的转变

最初，笔者满怀热情，将“补偿性合法化”这一新概念引入组织研究领域，并将初稿分享给 Mike Lounsbury 和 Greg Fisher，他们后来成为 2017 年 SMJ 论文的合作者。同时，笔者也向战略与组织理论领域的资深学者寻求反馈，以了解他们的兴趣并汲取洞见。这些讨论很快揭示，“补偿性合法化”虽是一个有价值的起点，但其视野过于狭窄，未能全面捕捉“一致性-差异化”所面临的挑战及潜在解决方案。此外，初

稿过于聚焦于批判战略平衡理论，错失了与更广泛的战略管理议题（如竞争定位与企业绩效）对话的机会。因此，大幅修订势在必行。

大家提出的关键问题包括：①此概念能否更清晰地与主流战略文献相联系？②战略平衡选择能否在不同层面（产品、业务单元、企业）进行探讨？③战略平衡如何与扩展战略（如联盟、并购、内部增长）相连接？④“补偿性合法化”能否与竞争定位、战略群组及公司治理等关键战略管理主题相契合？

尽管并非所有建议都被采纳，但核心信息已然明确：初稿的框架需进一步拓宽。关键在于证明“补偿性合法化”不仅是解决“一致性-差异化”矛盾的一种方案，更是对核心战略管理讨论的重要贡献。

认识到这些局限后，笔者与合作者共同打磨这一想法，大幅扩展其理论基础。修改版明确将“补偿性合法化”与战略平衡理论及层级分类视角相连接，将其定位为一种新颖的替代方案。此外，我们通过引入竞争定位、企业身份形成及资源编排等讨论，增强了与战略研究的对话。

此次修改的另一关键转变，是从将“补偿性合法化”视为孤立机制，转向发展一个更广泛的研究议程。修改版提出了四个关键前提：①企业运作于多维空间，其中一致性与差异化压力动态交互；②受众具有异质性，采用不同的合法性标准，要求企业应对多重利益相关者的期望；③企业可通过平衡一致性与差异化的不同维度，战略性调整其定位；④“一致性-差异化”的矛盾可通过符号性与战略性行动得以解决，使企业实现最优区分。

尽管已有改进，“补偿性合法化”这一术语仍显不足，需进一步精练。在提交 SMJ 前，我与合著者将其替换为“跨域视角”（the straddling perspective）。这一新术语更精准地捕捉了企业如何在战略独特性与合法性之间找到平衡。这一调整使“补偿性合法化”得以重新定位，成为更广泛理论框架下的三大机制之一。我们提出的三种机制包括：①补偿性抵消（compensatory offset）——企业通过在一个领域中的一致性来弥补另一领域中的合法性赤字（对原“补偿性合法化”概念的提炼）；②配置性编排（configurational orchestration）——企业开发独特的战略配置，以同时实现合法性与差异化；③非对称关系倡议（asymmetric relational initiative）——企业通过合作平衡合法性与差异化。

论文不再仅围绕“补偿性合法化”展开，而是将其作为解决“一致性-差异化”矛盾的多种机制之一。凭借这一更全面且更具战略相关性的框架，我们将修订后的提案提交至 SMJ，进入首轮评审。

六、SMJ 对论文提案的反馈

如前所述，SMJ 共收到 189 篇提案。编辑团队根据质量、创新性和潜在贡献，将其分为三类：15 篇被评为“优选”（A 类），强烈建议进一步发展成完整论文；133 篇被归为“存疑”（C 类），建议不再提交；我们的提案与其余 41 篇同列“待定”（B 类）。简言之，编辑团队对我们的初评可谓不温不火。

SMJ 的反馈肯定了我们制度理论（传统上属于社会学范畴，注重合法性）与战略管理

（强调竞争差异与独特性）相结合的尝试。然而，他们对框架的可读性表示担忧，认为战略学者可能不会立即接受“战略平衡”与“层级分类”作为解决“一致性与差异化”之间矛盾的既定视角。此外，“跨域视角”一词被认为过于模糊，可能难以引起战略管理领域读者的兴趣。

尽管初评反响平平，我们仍决心将提案推进为完整论文。我们并未因“待定”评级而气馁，反而将其视为完善和重构论点的机会，以增强其清晰度和对 SMJ 读者的吸引力。尽管前路修订艰难，我们仍以乐观和决心迎接这一挑战。

七、初稿提交：从“跨域视角”到“构型理论”的框架重构

基于收到的反馈意见，我们决定重新调整论文的概念框架。最初的研究以“跨域视角”为核心，但经过深入思考后，我们意识到“构型理论”（Configuration Theory）能够更直观且有力地概括我们的核心思想——尤其是关于企业如何通过配置多重组织属性实现战略协同的理念。构型理论对《战略管理期刊》（SMJ）的读者尤为贴切，因为我们的合作者之一——Danny Miller，曾在战略管理领域对这一理论作出过开创性的贡献。

在修订文稿的过程中，我们指出，现有关于“一致性-差异化”矛盾的研究大多基于“战略平衡视角”，即将一致性与差异化视为单一组织属性上的权衡取舍。但我们认为，这一视角过于局限，因为它未能解释企业如何通过战略性配置多重属性，同时实现合法性与差异

化。我们进一步强调，构型理论可以拓展并深化“战略平衡视角”对“一致性-差异化”矛盾的解释。值得注意的是，此前未有学者明确将这两种理论联系起来，这一点可以从 Deephouse（1999）和 Miller（1986）两篇文献之间的无引用重叠得到佐证。

转向构型理论，使我们能够拓宽研究的理论视野。在完整的文稿中，我们提出了三种不同的协同机制，企业可以通过这些机制同时实现合法性与竞争差异化：①协奏机制——企业通过战略性地协调多重属性，创造协同配置，确保合法性增强的元素支持并强化差异化策略；②抵消机制——企业通过在一领域强化合法性，以抵消另一领域的非法性，从而在保持整体可接受性的同时，拓展差异化的边界；③制度机制——企业将自身定位于更广泛的制度类别中，借助集体合法性，在既定框架内开辟差异化空间。通过整合这三种机制，我们重构了研究框架，使其更契合构型理论，为“一致性-差异化”矛盾提供了一种更为全面且多维的解决方案。

这一框架重构使我们能够超越传统的权衡视角，提出一种更具动态性的研究路径，强调多重组织维度之间的相互作用。此外，在多次修订过程中，我们逐步采用了战略学者更为熟悉且易于理解的框架与语言。这不仅强化了我们的理论贡献，也提升了论文的清晰度及其与目标读者的共鸣。

八、首轮审稿意见及主要批评

在我们提交全文后，SMJ 提供了详细的反

馈意见。编辑和审稿人认可了论文的价值，特别是其对“一致性与差异化张力”研究的综合与探讨。然而，他们也指出了几个重要问题，需要在论文进一步推进之前加以解决。

部分反馈意见对我们的修改尤为关键。例如，编辑和审稿人建议我们拓宽理论根基。他们认为，我们过于依赖 Deephouse (1999) 的研究作为主要基础，显得过于狭窄，且未能充分涉及战略平衡之外的关键文献。他们特别建议我们更突出地引入 Brewer (1991) 关于最优区分的研究。此外，他们认为我们的论文更像是一篇理论构建的文章，而非全面的综述，这与特刊“回顾战略管理研究”的目标有所偏离。尽管在 SMJ 上发表新观点非常重要，但这些观点必须建立在系统且批判性的文献综述之上。

编辑和审稿人还质疑构型理论是否是最合适的理论视角。他们建议我们的框架应更加广泛，不应局限于单一视角。此外，他们对“引用 Deephouse (1999) 和 Miller (1986) 的研究没有重叠”这一论断提出质疑，认为这不足以成为引入构型理论的充分理由。同时，他们认为论文过于偏向组织理论 (OT)，与战略学者的核心关切不够契合。

除了理论问题，审稿人还强调需要提高文章的清晰度和可读性。他们建议增加更多具体案例和图示，以使理论论述更加清晰易懂。此外，他们还建议我们明确列出研究方向，并提出可检验的命题，以指导未来的研究。

因此，尽管我们多次修改论文框架——从“补偿性合法化”到“跨域视角”再到“构型理论”——但我们仍未建立一个既直观又具说服力且能广泛吸引战略学者的总体理论框架。

不过，尽管存在这些批评，SMJ 仍邀请我们修改并重新提交稿件，这表明编辑和审稿人看到了我们工作的潜力，并愿意进一步探讨我们的观点。

九、主要修改与理论转向

得蒙修订再投之机，我们对论文进行了大幅修改，以强化其学术价值并回应评审与编辑的关切。关键改动如下：

(1) 大幅扩展并强化文献综述部分。为此，我们明确将 Brewer (1991) 和 Deephouse (1999) 并列为理论基础，并通过更全面的历史追溯深化了文献回顾。为确保严谨性，我们对五大顶级管理期刊 (*Academy of Management Journal*、*Academy of Management Review*、*Administrative Science Quarterly*、*Organization Science* 和 *Strategic Management Journal*) 进行了系统的引文分析，并辅以领域内顶尖学者的专业意见。此举最终形成了对 91 篇文献的详尽回顾，探讨了企业如何在一致性与差异化之间权衡。

(2) 超越单一依赖构型理论，转而围绕最优区分 (OD) 框架展开论述。OD 框架更直观易懂、理论扎实且具广泛普适性。更重要的是，我们将一致性-差异化矛盾及 OD 框架置于制度理论与战略管理的更大学术对话中，从而扩展了其受众范围。

(3) 澄清并优化了支撑 OD 的关键机制。具体而言，我们修订并重新命名了 OD 的核心机制，以增强其清晰度和适用性。我们将“整合式协调”（协奏机制）定义为一种系统层面的机制，即通过战略要素间的互补关系实现合

法性与差异化；而“补偿式协调”（抵消机制）则指企业通过在一个领域获取合法性以抵消另一领域的差异化，从而有效平衡这些压力。此前被视为独立机制的“制度机制”被取消，转而嵌入论文更广泛的制度框架中，强化了理论结构的整体性。

（4）增强了论文的实践意义并拓展了未来研究方向。例如，我们添加了具体案例以佐证论点，确保理论主张更贴近战略管理学者。更重要的是，我们围绕三个关键维度（多战略维度的协调、利益相关者多样性与受众效应、时间性与行业演进）明确提出了研究议程，为推进 OD 研究指明了方向。

这些重大修改不仅直接回应了评审者的关切，还显著提升了论文的理论及实证贡献，使其更具说服力、可读性与影响力。

十、有条件接受与最终修改

经过上一轮修改，SMJ 编辑团队有条件接受了我们的论文，表明已接近最终发表。然而，剩余修改并非小事，仍需大量精练。编辑们认可我们已解决诸多关键问题，但强调仍需进一步改进。

首先，需澄清 OD 的角色与价值。部分评审仍质疑 OD 是否最适合作为我们论点的核心概念。编辑与评审之间就 OD 应被视作战略与制度理论的整合，还是独立的理论建构仍有争议。为此，我们进一步明确了 OD 的概念边界，并证明其与更广泛的战略与组织理论研究相契合。

其次，需增强论文的实践与战略意义。评

审者指出，尽管我们的讨论理论丰富，但需更紧密地联系关键战略管理议题，如组织二元性、在位者与进入者的竞争优势、产品市场范围及行业演进等。此外，他们要求更明确地将协奏机制、时间性与动态能力及企业绩效的战略文献联系起来。

最后，编辑鼓励我们提出具体命题或概念模型以突出贡献。为确保最终接受，我们进行了最后一轮重大修订，重申 OD 为核心概念，同时增强其战略相关性。我们明确了 OD 的概念边界，将其定位为整合制度理论与战略管理的框架，而非竞争范式。我们将 OD 从静态建构重新定义为动态过程，企业通过特定策略管理一致性-差异化张力。这一重新定位使 OD 更易于战略管理学者理解与应用。

我们还明确将 OD 与关键战略管理主题联系起来。为此，我们梳理了与 OD 研究三大核心维度（协奏、利益相关者多样性、时间性管理）相契合的战略管理主题，并将其映射到四大关键战略议题：①组织二元性——探讨企业如何通过 OD 策略动态管理探索与利用、效率与灵活性；②在位者与进入者的竞争优势——研究在位者与新进入者如何分别通过 OD 实现并维持竞争优势；③产品市场范围——展示企业如何通过跨地域利益相关者多样性及价值链决策实现 OD；④市场进入策略——探讨何为最优市场进入与定位策略，并随市场演进调整合法性与差异化预期。基于此，我们提出了若干广泛命题，为未来实证研究提供了路线图。

经此修订，我们以新标题《最优区分：推动制度理论与战略管理的汇流》提交了最终稿。在回复信中，我们逐一回应了剩余关切，解释

了为何保留 OD 为核心概念，以及如何增强了其对战略研究与实践的指导意义。

从 2011 年笔者首次参加 Deephouse 的博士研讨班萌生此想法，到 2017 年论文最终发表，这一历程历时六年，充分说明了严谨的学术研究必须反复推敲与迭代。

十一、对研究与评审过程的反思与启示

《战略管理学报》(SMJ) 发表的《最优区分：推动制度理论与战略管理的汇流》一文，其创作历程既充满挑战，又富有启发。这一经历为致力于在顶级期刊发表影响力研究的学者提供了宝贵的经验。笔者主要分享如下几点：

(一) 学术韧性：坚持与投入

本文研究与评审历时数载，历经多轮修改与概念调整。初稿框架曾遭质疑，评审与编辑皆认为创新不足。提案阶段，论文被列为“待定”，未获推荐进一步开发。若换作他人，或已放弃。然而我们坚持打磨，终获成功。

此经历启示学者：勿因初挫而气馁。无论文自始完美。许多高影响力论文都曾经历多次退稿或大幅修改，最终才得以发表并展现价值。坚持与不断改进的态度，往往决定论文是被弃置还是“得见天日”。关键在于：研究问题须切中要害——扎根核心理论难题，孕育具有重大理论价值的新思想火花。

(二) 思想弹性：核心概念的演变

在研究过程中，最引人注目的莫过于核心概念的演变。最初，我们以“补偿性合法化”为框架，但反馈显示其视角过于狭窄，且以挑

战战略平衡理论为出发点，未能引发广泛共鸣。随后，我们转向“跨域视角”，进而采用“构型理论”作为更具战略性和直观性的框架。然而，即便在全文提交后，评审仍质疑构型理论是否最佳选择，促使我们重新审视 Brewer (1991) 的最优区分理论，并通过整合制度理论与战略管理，进一步拓宽理论根基。

这一概念调整并非抛弃核心思想，而是为了使其更易理解且更具影响力。学者应认识到，思想和概念上的弹性至关重要——强大的理论思想往往需要不断调整，以确保与目标受众产生共鸣。若替代框架能提升理论的清晰度与贡献，学者不应过于执着于初始概念。培养这种灵活性，需通过广泛而深入的阅读，构建坚实的知识基础，以便在必要时灵活调用。

回顾论文的发展历程，采纳最优区分 (OD) 概念以应对“一致性-差异化”矛盾，并将其置于战略管理与制度理论的广泛对话中，或许是修订过程中最为关键且收获颇丰的决策。OD 概念直观、有力且具普适性，因而对各学科与受众皆具广泛吸引力。正因如此，各领域学者都能轻易发现 OD 与其研究主题的联系。自 2017 年 SMJ 文章发表以来，OD 概念已在诸多研究领域崭露头角，例如，平台市场 (Barlow et al., 2019; Tauscher et al., 2021)、企业社会责任 (Zhang, Wang & Zhou, 2020)、类别 (Cattani et al., 2017; Zhao et al., 2018)、地位 (Banerjee et al., 2023)、文化创意 (Tauscher et al., 2022)、战略创业 (Zhao et al., 2020)、产品身份与设计 (Chan et al., 2021; Bu et al., 2022)、隐私与网络安全 (van Angeren et al., 2022)、众筹 (Soublière et al., 2024)、清洁技

术企业 (McKnight & Zietsma, 2018)、流行文化产品 (Deshmane & Martínez-de-Albéniz, 2025; Gu et al., 2025) 等诸多主题。此外, OD 也为学者运用当代研究方法提供了广阔平台, 例如, 定性比较分析 (McKnight & Zietsma, 2018)、形变技术 (Bu et al., 2022)、主题建模 (Haans, 2019; Tauscher et al., 2022)、卷积神经网络 (Banerjee et al., 2023)、词嵌入 (Gouvard et al., 2023)、推荐系统 (Majzoubi & Zhao, 2023) 等。2017 年 SMJ 文章的影响力与启发性由此可见一斑, 其理论发展与实证创新的潜力, 皆得益于围绕 OD 概念的灵活调整。

(三) 对评审意见的战略应对

在评审过程中, 我们的论文核心贡献屡遭质疑。有评审指出, 所提框架在战略平衡与制度理论的现有研究中缺乏独特性; 另有评审认为, 论文过于抽象, 未能紧扣动态能力、组织双元性及行业演变等战略管理核心议题。

面对这些批评, 我们并未抗拒, 反而将其视为提升论文的契机。我们加强了与关键战略管理主题的联系, 精练了理论贡献, 使机制更加直观, 并提升了论文对战略学者的吸引力。

关键在于, 作者应将评审意见视为资源, 而非障碍。尽管批评有时难以接受, 但最佳应对方式是深入思考反馈, 并借此强化论文的说服力。作为作者, 我们不必认同每一条评审意见, 但即便对最不认同的评论, 也应花时间反思, 这往往能促成有益的修改与重要洞见。同时, 若坚信论文的核心思想, 即便评审团队意见不一, 也应保持坚定与自信, 确保论文的核心洞见在修改过程中不被削弱。值得注意的是, 即便在论文的最后阶段, 仍有评审对 OD 作为

核心概念的价值存疑。我们庆幸坚守立场, 保留了这一核心概念。

(四) 跨越学科界限: 扩大读者群

我们 2017 年的论文, 不仅将“最优区分”(OD) 引入战略与组织研究领域, 更重要的是, 在战略管理与组织理论 (尤其是制度理论) 交汇处推动了一场更广泛的学术对话。实现这种跨学科融合并不容易, 关键在于平衡——既要吸引战略学者, 也要让组织理论研究者产生共鸣。最初的版本因过于偏向组织理论, 导致与战略领域的读者难以产生关联。评审建议我们融入更多战略研究的核心概念, 如竞争优势、企业绩效和利益相关者评价, 以更好地平衡两者视角。

这一经历带来的重要教训是: 跨学科研究必须充分考虑不同读者的期待。站在研究交叉点上, 需要用两边都能理解的语言, 清晰传达研究价值。这通常意味着巧妙运用文献、术语和案例, 使不同领域的学者都能看到你的工作与他们的关联。

(五) 写作与呈现的艺术

在审稿过程中, 清晰表达和严密论证被反复强调。评审指出, 部分术语过于抽象, 解释复杂, 缺乏具体例证, 需加以改进。

为此, 我们下了大功夫提升文章的清晰度和可读性。我们精练引言, 聚焦核心论点; 重新定义关键概念, 使其更易理解; 增加现实案例, 使讨论更具说服力。此外, 我们优化了《最优区分: 推动制度理论与战略管理的汇流》一文的表 2, 以更直观的方式呈现研究问题, 帮助读者清晰把握未来研究如何基于我们的框架展开。

这一过程的关键启示是: 清晰、生动的写

第 1 卷

作与扎实的理论推演同等重要。再新颖的想法，若表达晦涩，亦难引发关注。学者应投入更多精力打磨文字，以清晰定义和具体案例增强研究影响力。

（六）终获认可：漫长旅程的满足感

历经六年构思、修改、打磨与学术辩论，这篇文章终于被接受。这段经历提醒我们，高影响力学术成果的诞生，需要时间、努力与坚持。许多学术经典，皆因反复打磨才得以定型。

值得一提的是，最优区分理论的开创性贡献不仅获得了学术界的广泛认可，也帮助笔者荣获了战略管理学会 2022 年颁发的新锐学者大奖（Strategic Management Society Emerging Scholar Award）。或许正因如此，许多同仁误以为笔者的整个博士论文都是围绕这一理论展开。然而，事实并非如此。笔者的博士论文主要探讨制度理论与创新创业的对话，运用制度逻辑视角研究小额信贷组织的建立、发展及其绩效（Cobb et al., 2016; Wry & Zhao, 2018; Zhao & Lounsbury, 2016; Zhao & Wry, 2016）。这一系列研究也促使笔者获得了国际管理学会 2019 年创业领域新锐学者大奖（Academy of Management Emerging Scholar Award in Entrepreneurship）。尽管这些研究的问题聚焦于制度与创业，而非最优区分，但两者背后的理论脉络却存在诸多共通之处。这一经历进一步印证了组织理论学者在跨领域研究战略管理与创新创业问题时，能够发挥独特优势，并作出具有深远影响的贡献。

对正在经历研究和审稿的学者而言，这段经历凸显了韧性、策略思维与持续改进的价值。过程或许艰难，但回报同样深远。一篇精心打磨、广受认可的论文，不仅能引领学术讨论，

塑造未来研究，更可能留下持久影响。最令人欣慰的是，年轻学者正基于我们的工作，以 OD 为起点，开启自己的研究之路与学术生涯。

结语

学术发表之路，复杂而曲折，既需要智识的灵活，又要求策略的审慎。有志于顶级期刊发表者，以下几点尤为关键：遇挫而不馁，持守初心；勇于重构概念，以开放之姿接纳新知；视审稿意见为精进之机，而非阻挠之碍；跨越学科藩篱，融会贯通；更需倾力于行文之清晰有力，引人入胜。

然而，发表并非终点，真正的价值在于推陈出新，孕育对学界有深远意义的作品，为知识的长河注入新的活力。

接受编委：主编团队

收稿日期：2025 年 2 月 24 日

接受日期：2025 年 3 月 4 日

作者简介

Eric Yanfei Zhao（赵雁飞），现任牛津大学赛德商学院副院长，战略与创业教授。研究领域包括战略管理、组织理论、制度理论、创新与创业、社会企业等。专注于结合最前沿的战略管理和组织理论来研究最优区分、人工智能和企业战略决策，以及制度环境与创新创业相关的问题。研究成果获得过多个重要奖项，包括国际管理学会创业研究新锐学者奖（Academy of Management Emerging Scholar Award in Entrepreneurship）和战略管理学会新锐学者奖（Strategic

Management Society Emerging Scholar Award)。赵教授是有史以来第一位同时获得两项殊荣的学者。学术成果发表于 *Academy of Management Annals*、*Academy of Management Journal*、*Academy of Management Review*、*Organization Science*、*Strategic Management Journal* 等管理学期刊, *Journal of Business Venturing*、*Entrepreneurship Theory and Practice* 等创业学期刊, *Journal of International Business Studies* 国际商务期刊, 以及《南开管理评论》《管理学季刊》等中文期刊。

参考文献

- [1] Abrahamson, E. 1996. Management fashion. *Academy of Management Review*, 21 (1): 254-285.
- [2] Adler, A. 1924. *The Practice and Theory of Individual Psychology*. New York: Harcourt, Brace & Company.
- [3] Banerjee, M., Cole, B. M., & Ingram, P. 2023. “Distinctive from what? And for whom?” Deep learning-based product distinctiveness, social structure, and third-party certifications. *Academy of Management Journal*, 66 (4): 1016-1041.
- [4] 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.
- [5] Battilana, J., Leca, B., & Boxenbaum, E. 2009. How actors change institutions: Towards a theory of institutional entrepreneurship. *Academy of Management Annals*, 3 (1): 65-107.
- [6] Benner, M. J., & Tushman, M. 2002. Process management and technological innovation: A longitudinal study of the photography and paint industries. *Administrative Science Quarterly*, 47 (4): 676-707.
- [7] 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.
- [8] Bu, J., Zhao, E. Y., Li, R. T., & Li, J. M. 2022. Multilevel optimal distinctiveness: Examining the impact of within- and between-organization distinctiveness of product design on market performance. *Strategic Management Journal*, 43 (9): 1793-1822.
- [9] Cattani, G., Porac, J. F., & Thomas, H. 2017. Categories and competition. *Strategic Management Journal*, 38 (1): 64-92.
- [10] Chan, T. H., Lee, Y. G., & Jung, H. 2021. Anchored differentiation: The role of temporal distance in the comparison and evaluation of new product designs. *Organization Science*, 32 (6): 1523-1541.
- [11] Chen, M. J., & Hambrick, D. C. 1995. Speed, stealth, and selective attack: How small firms differ from large firms in competitive behavior. *Academy of Management Journal*, 38 (2): 453-482.
- [12] Chernev, A. 2007. Jack of all trades or master of one? Product differentiation and compensatory reasoning in consumer choice. *Journal of Consumer Research*, 33 (4): 430-444.
- [13] Cobb, A., Tyler Wry, and Eric Yanfei Zhao. 2016. Funding financial inclusion: Institutional logics and the contextual contingency of funding for microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 59 (6): 2103-2131.
- [14] Crisp, R. J., & Hewstone, M. 2006. *Multiple Social Categorization: Processes, Models and Applications*. New York: Psychology Press.
- [15] Deephouse, D. L. 1996. Does isomorphism legitimate? . *Academy of Management Journal*, 39 (4): 1024-1039.

第 1 卷

- [16] 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.
- [17] Deshmone, A., & Martínez-de-Albéniz, V. 2025. Play it again, Sam? Reference-point formation and product differentiation in the music industry. *Management Science*.
- [18] DiMaggio, P. J. 1988. Interest and agency in institutional theory. In Zucker, L. G. *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment*, 3-21.
- [19] DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. 1983. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48 (2): 147-160.
- [20] Durand, R., & Haans, R. F. 2022. Optimally distinct? Understanding the motivation and ability of organizations to pursue optimal distinctiveness (or not). *Organization Theory*, 3 (1): 1-16.
- [21] Durand, R., Rao, H., & Monin, P. 2007. Code and conduct in French cuisine: Impact of code changes on external evaluations. *Strategic Management Journal*, 28 (5): 455-472.
- [22] Elsbach, K. D., & Sutton, R. I. 1992. Acquiring organizational legitimacy through illegitimate actions: A marriage of institutional and impression management theories. *Academy of Management Journal*, 35 (4): 699-738.
- [23] Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. 1990. Top-management-team tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion. *Administrative Science Quarterly*, 484-503.
- [24] Fiss, P. C., & Zajac, E. J. 2006. The symbolic management of strategic change: Sensegiving via framing and decoupling. *Academy of Management Journal*, 49 (6): 1173-1193.
- [25] Ghemawat, P., & Costa, J. E. R. I. 1993. The organizational tension between static and dynamic efficiency. *Strategic Management Journal*, 14 (S2): 59-73.
- [26] Glynn, M. A. 2008. Beyond constraint: How institutions enable identities. *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, 41: 3-430.
- [27] Glynn, M. A., & Abzug, R. 2002. Institutionalizing identity: Symbolic isomorphism and organizational names. *Academy of Management Journal*, 45 (1): 267-280.
- [28] Glynn, M. A., Barr, P. S., & Dacin, M. T. 2000. Pluralism and the problem of variety. *Academy of Management Review*, 25 (4): 726-734.
- [29] Gouvard, P., Goldberg, A., & Srivastava, S. B. 2023. Doing organizational identity: Earnings surprises and the performative atypicality premium. *Administrative Science Quarterly*, 68 (3): 781-823.
- [30] Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., & Lounsbury, M. 2011. Institutional complexity and organizational responses. *Academy of Management Annals*, 5: 317-371.
- [31] Gu, Q. C., Wang, Y., & Zhang, J. 2025. Foreignness as a double-edged sword for internationalizing cultural goods: Deep learning-based semiotic analysis of Hollywood movies in China. *Journal of International Business Studies*, 1-21.
- [32] Haans, R. 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.
- [33] Hardy, C. & Maguire, S. 2008. Institutional entrepreneurship. In Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin-Andersson, K., & Suddaby, R. (Eds.). *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 198-217).

London: Sage.

[34] Hargadon, A. , & Douglas, Y. 2001. When innovations meet institutions: Edison and the design of the electric light. *Administrative Science Quarterly*, 46 (3): 476–501.

[35] Jennings, J. E. , Jennings, P. D. , & Greenwood, R. 2009. Novelty and new firm performance: The case of employment systems in knowledge-intensive service organizations. *Journal of Business Venturing*, 24 (4): 338–359.

[36] Kang, H. Y. , & Grodal, S. 2024. How optimal distinctiveness shapes platform complementors' adoption of boundary resources. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1–26.

[37] Keeney, R. L. , & Raiffa, H. 1976. *Decisions with Multiple Objectives: Preferences and Value Tradeoffs*. New York: Wiley.

[38] Khaire, M. 2010. Young and no money? Never mind: The material impact of social resources on new venture growth. *Organization Science*, 21 (1): 168–185.

[39] Lawrence, T. B. , & Suddaby, R. 2006. 1.6 institutions and institutional work. *The Sage Handbook of Organization Studies*. London: Sage Publications, 2, (pp. 215–254) .

[40] Lawrence, T. B. , Suddaby, R. , & Leca, B. 2009. *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.

[41] Lounsbury, M. , & Glynn, M. A. 2001. Cultural entrepreneurship: Stories, legitimacy, and the acquisition of resources. *Strategic Management Journal*, 22 (6–7): 545–564.

[42] Lounsbury, M. , & Glynn, M. A. 2019. *Cultural entrepreneurship: A new agenda for the study of entre-*

preneurial processes and possibilities. Cambridge: Cambridge University Press.

[43] 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.

[44] Majzoubi, M. , Zhao, E. Y. , Zuzul, T. , & Fisher, G. 2025. The double-edged sword of exemplar similarity. *Organization Science*, 36 (1): 121–144.

[45] March, J. G. 1991. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2 (1): 71–87.

[46] Martens, M. L. , Jennings, J. E. , & Jennings, P. D. 2007. Do the stories they tell get them the money they need? The role of entrepreneurial narratives in resource acquisition. *Academy of Management Journal*, 50 (5): 1107–1132.

[47] McKnight, B. , & Zietsma, C. 2018. Finding the threshold: A configurational approach to optimal distinctiveness. *Journal of Business Venturing*, 33 (4): 493–512.

[48] McNamara, G. , Deephouse, D. L. , & Luce, R. A. 2003. Competitive positioning within and across a strategic group structure: The performance of core, secondary, and solitary firms. *Strategic Management Journal*, 24 (2): 161–181.

[49] Meyer, J. W. , & Rowan, B. 1977. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83 (2): 340–363.

[50] Miller, D. 1986. Configurations of strategy and structure: Towards a synthesis. *Strategic Management Journal*, 7 (3): 233–249.

[51] Navis, C. , & Glynn, M. A. 2011. Legitimate distinctiveness and the entrepreneurial identity: Influence on investor judgments of new venture plausibility. *Academy of*

Management Review, 36 (3): 479-499.

[52] Oliver, C. 1991. Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16 (1): 145-179.

[53] Oliver, C. 1997. Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views. *Strategic Management Journal*, 18 (9): 697-713.

[54] Pedersen, J. S., & Dobbin, F. 1997. The social invention of collective actors: On the rise of the organization. *American Behavioral Scientist*, 40 (4): 431-443.

[55] Pedersen, J. S., & Dobbin, F. 2006. In search of identity and legitimation: Bridging organizational culture and neoinstitutionalism. *American Behavioral Scientist*, 49 (7): 897-907.

[56] Porac, J. F., Thomas, H., & Baden-Fuller, C. 1989. Competitive groups as cognitive communities: The case of Scottish knitwear manufacturers. *Journal of Management studies*, 26 (4): 397-416.

[57] Porter, M. E. 1980. *Competitive Strategy*. Free Press; New York.

[58] Porter, M. E. 1985. *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.

[59] Powell, W. W., & DiMaggio, P. J. 1991. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.

[60] Puzakova, M., & Aggarwal, P. 2018. Brands as rivals: Consumer pursuit of distinctiveness and the role of brand anthropomorphism. *Journal of Consumer Research*, 45 (4): 869-888.

[61] Reay, T., & Hinings, C. R. 2009. Managing the rivalry of competing institutional logics. *Organization Studies*, 30 (6): 629-652.

[62] Rindova, V., Barry, D., & Ketchen Jr, D. J.

2009. Entrepreneurship as emancipation. *Academy of Management Review*, 34 (3): 477-491.

[63] Rosenkopf, L., & McGrath, P. 2011. Advancing the conceptualization and operationalization of novelty in organizational research. *Organization Science*, 22 (5): 1297-1311.

[64] Schäfer, P. 2023. Relative performance evaluation and strategic differentiation. *The Accounting Review*, 98 (2): 419-453.

[65] Scott, W. R. 1995. *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

[66] Soublière, J. F., Lo, J. Y., & Rhee, E. Y. 2024. Coherence within and across categories: The dynamic viability of product categories on Kickstarter. *Academy of Management Journal*, 67 (1): 61-91.

[67] Sørensen, J. B., & Stuart, T. E. 2000. Aging, obsolescence, and organizational innovation. *Administrative Science Quarterly*, 45 (1): 81-112.

[68] Suchman, M. C. 1995. Managing legitimacy—Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20 (3): 571-610.

[69] 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.

[70] Tauscher, K., Zhao, E. Y., & Lounsbury, M. 2022. Categories and narratives as sources of distinctiveness: Cultural entrepreneurship within and across categories. *Strategic Management Journal*, 43 (10): 2101-2134.

[71] Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. 2012. *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Astructure, and Process*. Oxford: Oxford University Press.

- [72] Tolbert, P. S. , & Zucker, L. G. 1983. Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1880–1935. *Administrative Science Quarterly*, 28: 22–39.
- [73] Tschang, F. T. 2007. Balancing the tensions between rationalization and creativity in the video games industry. *Organization Science*, 18 (6): 989–1005.
- [74] Vaast, E. , & Pinsonneault, A. 2021. When digital technologies enable and threaten occupational identity: The elicate balancing act of data scientists. *MIS Quarterly*, 45 (3): 1087–1112.
- [75] van Angeren, J. , Vroom, G. , McCann, B. T. , Podoyntsyna, K. , & Langerak, F. 2022. Optimal distinctiveness across revenue models: Performance effects of differentiation of paid and free products in a mobile app market. *Strategic Management Journal*, 43 (10): 2066–2100.
- [76] Vergne, J. P. , & Wry, T. 2014. Categorizing categorization research: Review, integration, and future directions. *Journal of Management Studies*, 51 (1): 56–94.
- [77] Voronov, M. , De Clercq, D. , & Hinings, C. R. 2013. Conformity and distinctiveness in a global institutional framework: The legitimation of Ontario fine wine. *Journal of Management Studies*, 50 (4): 607–645.
- [78] Weiler, H. N. 1983. Legalization, expertise, and participation: Strategies of compensatory legitimation in educational policy. *Comparative Education Review*, 27 (2): 259–277.
- [79] Weiler, H. N. 1990. Curriculum reform and the legitimation of educational objectives: The case of the Federal Republic of Germany. *Oxford Review of Education*, 16 (1): 15–27.
- [80] Wry, T. & Zhao, E. Y. 2018. Taking tradeoffs seriously: Examining the contextually contingent relationship between social outreach intensity and financial sustainability in global microfinance. *Organization Science*, 29 (3): 507–528.
- [81] 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.
- [82] Zhao, E. Y. 2022. *Optimal Distinctiveness: A New Agenda for the Study of Competitive Positioning of Organizations and Markets*. Cambridge: Cambridge University Press.
- [83] Zhao, E. Y. F. , 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.
- [84] Zhao, E. Y. , & Glynn, M. A. 2022. Optimal distinctiveness: On being the same and different. *Organization Theory*, 3 (1): 26317877221079340.
- [85] Zhao, E. Y. , Ishihara, M. , & Jennings, P. D. 2020. Strategic entrepreneurship’s dynamic tensions: Converging (diverging) effects of experience and networks on market entry timing and entrant performance. *Journal of Business Venturing*, 35 (2): 105933.
- [86] Zhao, E. Y. , Ishihara, M. , Jennings, P. D. , & Lounsbury, M. 2018. Optimal distinctiveness in the console video game Industry: An exemplar-based model of proto-category evolution. *Organization Science*, 29 (4): 588–611.
- [87] Zhao, E. Y. , Ishihara, M. , & Lounsbury, M. 2013. Overcoming the illegitimacy discount: Cultural entrepreneurship in the US feature film industry. *Organization Studies*, 34 (12): 1747–1776.
- [88] Zhao, E. Y. , & Lounsbury, M. 2016. An institutional logics approach to social entrepreneurship: Market logic, religious diversity, and resource acquisition by microfi-

第 1 卷

nance organizations. *Journal of Business Venturing*, 31 (6): 643-662.

[89] Zhao, E. Y. , & Wry, T. 2016. Not all inequality is equal: Deconstructing the societal logic of patriarchy to understand microfinance lending to women. *Academy of Management Journal*, 59 (6): 1994-2020.

[90] Zhao, W. 2008. Social categories, classification systems, and determinants of wine price in the California and

French wine industries. *Sociological Perspectives*, 51 (1): 163-199.

[91] Zott, C. , & Huy, Q. N. 2007. How entrepreneurs use symbolic actions to acquire resources and legitimacy. *Academy of Management Review*, 32 (2): 385-413.

[92] Zucker, L. G. 1977. The role of institutionalization in cultural persistence. *American Sociological Review*, 42 (5): 726-743.

The Journey of Optimal Distinctiveness: Reflections on the Origin, Development, and Impact of a Theory

Eric Yanfei Zhao

(Saïd Business School, St Hugh's College & New College, University of Oxford)

Abstract: The concept of optimal distinctiveness has gained significant traction in management research, shaping scholarly dialogue across domains such as organization theory, strategic management, entrepreneurship, and international business. In this reflective essay, I recount the intellectual journey behind my 2017 *Strategic Management Journal* (SMJ) article, “*Optimal Distinctiveness: Broadening the Interface between Institutional Theory and Strategic Management*”, tracing its origins, development, and the rigorous review process that shaped its final form. I discuss the theoretical inspirations and debates that motivated the paper, the challenges encountered during its evolution, and the key insights that emerged along the way. Additionally, I reflect on how the paper's publication catalyzed a growing body of research on strategic positioning of organizations and markets in competitive environments. By sharing these reflections, I hope to offer both an inside look at the process of developing influential research and insights for scholars navigating similar academic journeys.

Key Words: optimal distinctiveness; strategic management; organization theory; positioning; competition