

差异化战略对企业社会责任和企业绩效的影响研究

THE IMPACT OF DIFFERENTIATION STRATEGY ON CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND CORPORATE PERFORMANCE

陈穆彦^{1*}, 王宇²

Muyan Chen^{1*}, Yu Wang²

^{1,2}泰国博仁大学国际学院

^{1,2}International College, Dhurakij Pundit University, Thailand

Received: January 2, 2024 / Revised: May 17, 2024 / Accepted: May 27, 2024

摘要

本研究探讨了差异化战略和企业社会责任对企业绩效的影响,并构建了差异化战略、企业社会责任与企业绩效的关系模型。本研究以 2015-2019 年中国沪深两市 A 股上市公司平衡面板数据为研究对象,利用 SPSS 和 STATA 软件对样本数据进行回归分析,通过 SOBEL 检验验证中介效应。结果显示企业实施差异化战略以及企业社会责任履行对企业绩效均有正向显著影响,差异化战略对企业社会责任有正向显著影响,企业社会责任履行对企业实施差异化战略提升企业绩效具有中介效应。这些研究成果可以为企业改进和优化企业战略的思路和方向,进而实现更高水平的发展。

关键词: 企业社会责任 差异化战略 企业绩效

Abstract

This study discusses the impact of differentiated strategies and corporate social responsibility on corporate performance, and has established a model of differentiated strategies, corporate social responsibility and corporate performance. This study took the balanced panel data of A-share listed companies in China in 2015-2019 as the research object. This study used SPSS and STATA software to analyze the sample data and verify the intermediary effect using SOBEL, and to verify the intermediary effect through SOBEL inspection. Results showed that the implementation of differentiated strategies and the performance of corporate social responsibility had a significant impact on corporate performance. The differentiated strategy had a significant impact on corporate social responsibility. Has the intermediary

*Corresponding Author: Muyan Chen
E-mail: 459525216@qq.com

effect. These research results can provide enterprises with ideas and directions to improve and optimize corporate strategies, thereby achieving higher levels of development.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Differentiation Strategy, Corporate Performance

引言

随着时代的发展,越来越多的学者开始关注市场经济的发展。在商业环境中,一般情况下,同一类商品往往由多个公司共同制造和出售,而这些公司所面临的是激烈的市场竞争。为确保能够快速地产出自己的产品并且持续提升其市场份额,各家公司需要构建并有效运用各种竞争力 (Chen, 2002)。学者指出,通过采用差异化的战略,企业能够获得持久的竞争优势 (Tan & Luo, 2017)。Yuan (2014) 深入探讨了深圳华强北电子商城和小米手机的差异化战略,他的结论是,采取差异化战略可以有效地增强企业的市占率,并且能够长期保持这种领先地位。Bao (2014) 的研究也表明,企业的创新能力越强,它的绩效就越好,且竞争战略在企业创新与绩效之间有调节作用,因此,采取不同的战略可以有效地改善企业的绩效。随着当今全球经济环境的变化,差异化战略已经成为众多企业实现盈利的关键手段,因此,各个企业都会根据当前的市场情况,制定独到的、创新的、可持续的竞争战略,以便打造属于独一无二的差异化产品。然而,要想让这些独特的产品真正走向成功,怎样才能脱颖而出呢? 为了获得更好的市场份额,企业必须加强品牌建设,并建立良好的口碑,从而获得更强的客户群体。此外,随着经济的增长,许多企业也开始关注企业文化的宣扬,在自然灾害或者其他突发情况导致人民遭受重大损失的情况下,企业运用独具匠心的战略,如通过慈善捐款等,来积极承担社会责任。随着全球社会日益认可,企业社会责任的履行已经变成了一项不可或缺的责任,企业在履行股东受托责任的同时,也要积极履行对消费者、员工、社区、环境和社会等利益相关者的责任。

本文从利益相关者理论的角度,对差异化战略对企业社会责任与企业绩效的影响关系进行论述,以明确企业大力实施差异化战略对社会责任行动对及企业绩效的影响,同时也希望企业能确切理解采取差异化战略对企业获得竞争优势和可持续发展的重大作用,从而达到提升企业绩效的效果。

研究目的

通过实证检验,可以更好地了解差异化战略、企业社会责任、企业绩效三者的关系。研究差异化战略对企业社会责任与企业绩效的影响关系,可以深入理解和认识差异化战

略对企业战略决策的重要性。可以为企业的战略规划提供建议和决策支援。例如,在制定企业战略时,企业可以将社会责任作为一个重要因素考虑进去,企业通过履行社会责任活动,提升企业声誉,从而增强企业的竞争力。另外,研究差异化战略对企业社会责任与企业绩效的关系,对于助推企业可持续发展具有重要意义。企业履行社会责任能够提升其在社会中的形象和声誉,提高消费者的认同感和忠诚度,为公司的持久发展奠定基础。同时,企业的绩效水平也是企业持续发展的重要因素,通过研究差异化战略对企业绩效的影响,可以为企业提供改进和优化企业战略的思路和方向,进而实现更高水平的发展。

文献综述

差异化战略与企业绩效关系的假设

自 Porter (1980) 提出竞争战略这一概念后,人们开始探索竞争战略如何影响企业的绩效,并得出了多种结论。发现在服务业,采用差异化战略可以大大提高企业绩效 (Narver & Slater, 1990)。通过结构方程模型,在制造行业的实证研究中,证实了差异化战略和企业的绩效存在着显著的正相关关系 (Wu & Lin, 2011)。学者进一步阐述了这一观点,即实施差异化战略,可以通过创新产品和服务来适应日新月异的市场,寻求新的市场机遇,获取更高的溢价收益 (Ma, 2016)。实施差异化的战略可以显著提升企业的绩效 (Wang, 2021)。企业绩效和差异化战略之间呈正相关的显著关系,也就是说企业实行差异化战略,会一定程度地提升业绩 (Qiao, 2022)。

企业实施差异化的战略,可以以独特或高认可的方式制定产品和服务,与其他企业竞争而无需降价,并最终实现高性能。在市场竞争的过程中,随着企业追求产品或服务,企业间的区别越大,通过这种方式,企业更容易获得垄断能力并获取更高的利润。据此,本文提出假设:

假设 1 实施差异化战略的企业能获取更高利润,促进企业绩效增长。

企业社会责任与企业绩效关系的假设

按照利益相关者理论,企业的基本性质是一个组织,它受到各种市场和社会要素的作用,并与其他利益相关者建立“契约网”。这是他们之间相互协调和交流的产物。无论是政府机构、经营者、投资者、消费者、员工、供应商还是社区等利益相关者,他们都在各自的角度对企业的资源进行了控制,从而影响企业的目标实现。企业应当主动承担企业的社会责任,满足利益相关者诉求,便于实现企业长期利益 (Jones, 1995)。

经过深入研究,许多学者认为,企业的社会责任能够提升企业的绩效。比如,从 2006 年到 2010 年,上海市的石油和橡胶制品公司的数据经过分析后发现,企业承担社会

责任对财务绩效产生了积极影响 (Qian, 2013)。针对部分入驻中国的跨国公司进行分析,发现这 34 家上市企业的社会责任行为无论是长期还是短期,均对企业绩效产生显著影响 (He, 2011)。2010 年至 2015 年生态农业上市企业的面板数据样本,从利益相关者的视角,对企业社会责任和企业绩效关系进行实证研究,经过回归分析发现,各利益相关者积极履行社会责任能有效提高企业财务绩效 (Wang & Zhu, 2017)。根据分析,企业的慈善活动能够大大提升企业的销售额 (Lu & Liu, 2012)。据此,本文提出假设:

假设 2 企业承担社会责任能促进企业绩效的提升。

差异化战略与企业社会责任关系的假设

差异化战略是其在竞争中不可复制的竞争优势,这种策略将专注于提升产品和技术,甚至提供创新的服务,从而更有效地满足各方的多样化需求,并从中取得较高的回报。企业的社会责任实施可能与差异化战略的价值链行为相结合,这两者之间有很高的一致性 (Yuen, 2017)。这种契合度导致差异化战略与企业社会责任产生的协同影响大于单因素的影响,在产品性能创新、品牌形象树立等方面差异化战略和企业社会责任具有相同的逻辑导向。

按照信号传递理论,具有强烈社会责任感与差异化水平高的企业,通过向市场传递企业形象与战略相一致时,消费者可以感知到这种信号,利于企业更好地进行宣传,这种利好的信号使得实施差异化战略水平高的企业在履行社会责任时,边际成本会少于实施差异化战略水平低的企业,且该企业的品牌效应所带来的附加值与创新性就会更高,从而获取了更大的市场份额 (Sun & Ding, 2020)。随着企业差异化战略水平的提升,企业能更好的把握市场的变化,掌握利益相关者的需求,改善市场中信息不对称问题,增强信号传递能力,使利益相关者能准确和及时的感知企业传递的社会责任信号,提升企业在市场中的竞争优势,最后有助于提升企业市场价值和发展前景 (Cui & Zhang, 2020)。据此,本文提出假设:

假设 3 企业实施差异化战略与企业履行社会责任正相关。

企业社会责任对差异化战略与企业绩效关系的中介效应假设

企业的竞争优势并不是企业社会责任的履行就会自动转化,需将企业社会责任融入到差异化的发展战略中,从管理制度和组织治理结构方面加以支持,使企业社会责任成为企业实施差异化战略的一个重要组成部分。企业社会责任的实现是将成本转化为能够创造价值的资源和能力,这对企业的声誉产生了积极的影响。因此,它可以将企业独特的产品和服务向大众进行推广和销售,从而形成企业的竞争优势,增强企业的经济实力并提升绩效。总的来说,企业如果实施差异化战略,企业社会责任的履行是较好的战略源泉。企业的社会责任可以帮助企业充分利用技术优势,有效地应对当前的挑战,并且

可以提供更多的机遇,从而更有效地扩大市场,让企业长期可持续的增长。企业履行社会责任是将外部环境因素转变为内在价值创新的过程,也就是更需要把企业的社会责任融入到差异化战略中,以实现更高的经济效益和社会影响力。

本文尝试将企业社会责任作为企业差异化战略实施的方式,纳入“差异化战略—企业绩效”的模型中作为中介变量,来探索差异化战略、企业社会责任、企业绩效三者之间的作用机理。同时,为了提高企业绩效,保持竞争优势并实现企业经济和社会效益,将竞争战略与企业社会责任有效匹配。学者发现企业社会责任可以通过提高企业声誉,降低企业的潜在风险,进而促进企业的竞争优势 (Shi & Hu, 2009)。企业差异化战略实施,会积极促进企业履行社会责任,获得社会声誉,品牌效应,从而影响企业绩效。因此,本文认为企业社会责任在差异战略与企业绩效的关系中起中介作用。据此,本文提出假设:

假设 4 企业社会责任在企业差异化战略与企业绩效之间起中介作用。

研究方法

文献研究法

文献研究法旨在收集、分析和整理各类文献,以便深入探究其中的内容,从而建立一个完整的研究结论。通过文献研究法,对差异化战略的测量方法进行了整理,并对差异化战略、企业社会责任、企业绩效三者之间的关系进行了探讨,以便更好地理解 and 应用差异化战略。最后,本文还运用文献研究法对本文的理论基础进行了梳理,得到理论研究模型。

实证研究

通过系统的实证分析,理清差异化战略、企业社会责任与企业绩效内在逻辑关系的理论关系。其中,利益相关者理论、资源基础理论和信号传递理论都发挥着重要作用。此外,还利用面板固定效应模型和面板随机效应模型,深入探讨差异化战略如何促进企业履行社会责任,以及二者如何改变企业绩效。通过实证研究法,能提高本研究的客观性和科学性。

变量测量

解释变量: 差异化战略

根据中国的实际情况参考学者的方法,由于中国企业的研发支出越高,沉淀下来的无形资产也就越多,因此我们采用无形资产替代研发支出,采用以下指标衡量上市公司的差异化程度 (David, 2002; Liu & Xu, 2008; Xu & Hou, 2019)。1) 毛利率,计算公式为 (营业收入—营业成本) / 营业成本; 2) 营业费用收入率,计算公式为营业费用 / 营业收入; 3) 无形资产占比,计算公式为无形资产 / 总资产。综上所述,上述三个指标

值越大，表示企业差异化程度越高。为了反映企业的长期战略倾向，取上述指标三年的平均值，再减去同行业上市公司的平均水平剔除行业的影响。

被解释变量：企业绩效

作为企业经营效益或效率的衡量标准，资产收益率 (ROA) 反映的是企业的资源价值和获利能力，即使受外部动态环境和管理者短期行为影响仍能充分反映企业的经济绩效，适合于新兴市场企业的绩效度量 (Li & Wong, 2003)。另外，ROA 反映了企业对总资产的利用效率，ROA 越高，企业对总资产的利用效率越高。考虑到本文研究的主体是企业实施差异化战略对企业绩效的影响，且企业实施差异化战略，是企业结合自身发展及市场动态环境影响下作出的决策行为，另外也是企业对总资产的合理使用，因此，结合已有的研究，本文使用资产回报率 ROA 作为衡量企业绩效的指标 (Chen & Pang, 2014)。ROA 是衡量企业会计绩效的重要指标，计算方法为净收入 / 总资产。ROA 值越大，反应企业对总资产的利用率越大。

中介变量：企业社会责任

中国众多学者认可和和讯网发布的上市公司企业社会责任评分，根据上市公司发布的企业社会责任报告和年度财务报告构建了该评分专业的企业社会责任测评体系，具有科学性与完整性、公平性与权威性。因此，本研究借鉴学者的研究，采用和讯网 2015-2019 年中国上市企业的社会责任综合评分除以满分 100 分测量企业社会责任，最终分数越高说明企业社会责任投入越多 (Xu, 2020; Zhang & Luo, 2021)。

控制变量

结合已有文献，发现企业的企业规模、经营风险、盈利能力、企业年龄等均会对研究产生影响。因此本文在研究中加入以下控制变量：资产规模 (Size)、营业收入增长率 (Growth)、企业上市年龄 (Age)、现金流 (Cash)、亏损情况 (Loss)、超额收益率 (Excess)、市场份额 (Market)。同时为了避免时间趋势对研究结果的影响，本文引入年份虚拟变量 (Year) 进行控制。

表 1 变量定义与测量方式

变量类型	变量名称	符号	变量定义及说明
解释变量	差异化战略	Differ	$\text{营业毛利率} = (\text{营业收入} - \text{营业成本}) / \text{营业成本}$ $\text{营业费用率} = \text{营业费用} / \text{营业收入}$ $\text{无形资产占比} = \text{无形资产} / \text{总资产}$ 。 取上述指标三年的平均值，再减去同行业上市公司的平均水平剔除行业的影响。
被解释变量	企业绩效	ROA	净收入 / 总资产
中介变量	企业社会责任	CSR	采用和讯网 2015-2019 年中国上市企业的社会责任综合评分除以满分 100 分测量 CSR，最终分数越高说明 CSR 投入越多。
控制变量	公司规模	Size	公司总资产的自然对数
	营业收入增长率	Grow	$\text{营业收入增长率} = \text{本年营业收入增长额} / \text{上年营业收入}$
	公司年龄	Age	当年年份减去成立年份
	现金流	Cash	流动资产合计/资产总计
	亏损情况	Loss	当年亏损取 1，否则取 0
	超额收益率	Excess	股票收益率——市场收益率
	市场份额	Market	企业主营业务收入/全行业主营业务收入总额
	年度	Year	2015-2019 年
	行业	Ind	18 个行业

样本选择与数据来源

本文选取 2015-2019 年中国沪深两市 A 股上市公司平衡面板数据为研究对象，为了确保数据的有效性，本文对选取样本进行以下筛选：1) 剔除金融类和 *ST 等 T 类公司；2) 删除数据存在缺失的样本企业。本文所有数据均为企业年报公布的数据，均为年度数据，主要来源于和讯网、国泰安数据库，根据证监会行业分类，最终得到 18 个行业 12400 个观测值。通过运用 STATA 16.0 统计软件对各样本中变量进行描述性统计，从而对样本的整体分布情况有大致地了解。

研究结果

描述性统计与相关性分析

从表 2 可以看出，差异化战略 (Differ) 平均值为 -.018，说明各企业在 2015-2019 年期间，对差异化战略的实施强度各有不同，存在明显差异性。标准差为 .413，代表大部分差异化战略测量数值与平均值之间差异较小。

企业绩效 (ROA) 的平均值为 .031, 说明 2015-2019 年间, 总体企业是收益状态, 但收益较小, 各企业间的企业绩效差异明显。标准差为 .083, 说明大部分企业绩效与平均值之间差异较小。

企业社会责任 (CSR) 的平均值为 .218, 说明 2015-2019 年间, 即使在相同社会利益和机构监督下的企业, 每个公司也对社会责任赋予了不同的重视。一些企业认为, 社会责任的履行将妨碍阻碍公司发展; 一些企业认为履行社会责任有利于企业发展, 履行社会责任的意愿强, 具体履行时就会积极参与其中, 其社会责任得分就比较高。标准差为 .135, 说明大部分企业履行社会责任的程度与平均值之间差异较小。

表 2 描述性统计及相关性分析

维度	均值	标准差	ROA	Differ	CSR	Size	Growth	Age	Cash	Loss	Excess	Market
ROA	.031	.083	1									
Differ	-.018	.414	.143**	1								
CSR	.218	.135	.423**	.109**	1							
Size	22.415	1.325	.056**	-.045**	.249**	1						
Growth	.217	1.773	.029**	.007	.014	.006	1					
Age	19.650	5.494	-.024**	-.035**	.010	.111**	.007	1				
Cash	.549	.200	.057**	-.017	.073**	-.121**	.007	-.015	1			
Loss	.103	.103	-.600**	-.055**	-.460**	-.101**	-.041**	.014	-.054**	1		
Excess	.133	.675	.137**	.033**	.066**	-.143**	.012	-.142**	.061**	-.075**	1	
Market	.007	.029	.023*	.024**	.089**	.299**	.014	.005	-.067**	-.042**	-.006	1

注: *** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

回归结果分析

本研究采用“三步法”及 SOBEL 检验法验证模型的中介效应。表 3 回归结果表明, 模型 1) 中差异化战略的系数为 .0123, 且 P 值小于 .010, 模型通过显著性检验且差异化与企业绩效正相关, 假设 1 成立; 模型 2) 中企业社会责任的系数为 .0652, 且 P 值小于 .010, 模型通过显著性检验且企业社会责任与企业绩效正相关, 假设 2 成立; 模型 3) 中差异化战略的系数为 .0170, 且 P 值小于 .010, 模型通过显著性检验且差异化战略与企业社会责任正相关, 假设 3 成立; 模型 4) 中差异化战略的系数为 .0112, 且 P 值小于 .010, 企业社会责任的系数为 .0646, 且 P 值小于 .010, 说明通过显著性检验, 且差异化战略、企业社会责任与企业绩效都正相关, 在模型 1) 与模型 4) 中, 差异化

战略系数 .0123 大于 .0112, 且都通过显著性检验, 说明使用“三步法”检验中介效应成立, 企业社会责任作为差异化战略与企业绩效的中介效应为部分中介效应。

为了更加确认中介效应是否成立, 本文采用 SOBEL 检验来进行验证。表 4 报告了 SOBEL 检验结果, 间接效应系数 .004, P 值小于 .010, 说明企业社会责任作为差异化战略与企业绩效的中介效应成立, 假设 4 成立。

表 3 企业社会责任对差异化战略与企业绩效关系的检验结果

Variables	(1) ROA	(2) ROA	(3) CSR	(4) ROA
Differ	.0123*** (.0036)		.0170*** (.0059)	.0112*** (.0036)
CSR		.0652*** (.0060)		.0646*** (.0060)
Size	.0229*** (.0020)	.0219*** (.0020)	.0179*** (.0033)	.0218*** (.0020)
Grow	.0010*** (.0003)	.0010*** (.0003)	.0001 (.0006)	.0010*** (.0003)
Age	-.0035*** (.0005)	-.0027*** (.0005)	-.0129*** (.0008)	-.0026*** (.0005)
Cash	-.0025 (.0077)	-.0052 (.0076)	.0455*** (.0127)	-.0054 (.0076)
Loss	-.1430*** (.0021)	-.1340*** (.0022)	-.1490*** (.0034)	-.1340*** (.0022)
Excess	.0113*** (.0010)	.0114*** (.0010)	-.0014 (.0017)	.0114*** (.0010)
Market	-.1500 (.1050)	-.1780* (.1040)	.6810*** (.1730)	-.1940* (.1040)
Constant	-.4020*** (.0423)	-.4080*** (.0421)	.0530 (.0700)	-.4060*** (.0420)
年份虚拟变量	控制	控制	控制	控制
Observations	12,400	12,400	12,400	12400
R-squared	.3690	.3750	.2630	.2030

注: 括号里是标准误, *** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

表 4 SOBEL 检验结果

维度	系数	标准误	z 值
间接效应	.004***	.000	11.193

注：*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

讨论

本研究采用回归分析及 SOBEL 检验检验企业社会责任对差异化战略与企业绩效的中介作用。企业实施差异化战略打造企业独特品牌并获得企业绩效过程中，企业社会责任作为一个中介环节，提升企业价值及品牌形象，赢得公众认同来增加品牌的附加价值。差异化战略的实施使企业能够在产品设计、生产过程以及营销活动中更好地整合社会责任，增加社会价值创造，实现社会责任的有效运营与实施。企业实施差异化战略能够激励企业积极参与履行社会责任，进而提升企业的社会形象与声誉，还能帮助企业在竞争激烈的市场环境中脱颖而出，获取更大的市场份额和利润，从而提高市场竞争力和盈利能力。企业履行社会责任，是由成本转化为可创造价值的企业资源与能力，对企业声誉带来积极影响，从而可将企业差异化产品、服务等向大众进行宣传与推销，形成企业的独特的竞争优势，从而增加企业绩效。

总结与建议

总结

通过采取差异化战略，可以有效地推动企业的发展，从而改善其绩效。这一战略不仅丰富了相关的学术知识，还能够激励企业积极履行社会责任，从而更好地体现出其企业的价值。

采用差异化的经营战略，企业可以获得更多的市场份额，从而增强自身的竞争力，并且拥有与众不同的产品和服务。为此，企业必须全面地掌握竞争对手的情况，以便更好地应对挑战，取得成功。

建议

为了实现企业的差异化，必须仔细研究并评估与相似的企业的产品或服务，并从他们的运作模式和营销战略中提炼出可以获得收益的关键因素。通过不断改变战略，打造出自己的独特之处，在众多企业中脱颖而出，获得持久的增长。

必须注意市场差异化的反馈效果，以改善差异化战略在公司管理中的应用。为了分析公司提供的产品和服务是否可以在市场上实现预期的结果，需要从顾客那里收集反馈，分析并总结问题，加深基于这些反馈的改革和销售，把握在市场上的产品和服务的价值，创新的消费者需求和服务概念，并将未来的开发方向与差异化战略结合。

References

- Bao, X. Z. (2014). Study on the relationship among competitive strategy, innovation R&D investment and enterprise performance. *Forum on Science and Technology in China*, (6), 63-69. [in Chinese]
- Chen, C. M. (2002). The path dependence characteristics of enterprise strategic adjustment and its transcendence. *Journal of Management World*, (6), 94-101. [in Chinese]
- Chen, S., & Pang, Z. Q. (2014). Environmental uncertainty on competitive strategy and enterprise. *Forum on Science and Technology in China*, (2), 57-63. [in Chinese]
- Cui, L. Q., & Zhang, Z. (2020). Research on the impact of financial flexibility on R&D investment of emerging manufacturing enterprises-based on the dual effects of competitive strategy. *Modernization of Management*, 40(3), 68-73. [in Chinese]
- David, S. J. (2002). The performance effects of congruence between product competitive strategies and purchasing management design. *Management Science*, 48(7), 866-885.
- He, Y. (2011). Research on the relationship between social responsibility and performance of multinational corporations in China. *Jiangsu Business Theory*, (4), 150-151. [in Chinese]
- Jones, T. M. (1995). Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, (20), 404-437.
- Li, M., & Wong, Y. Y. (2003). Diversification and economic performance: An empirical assessment of Chinese firms. *Asia Pacific Journal of Management*, 20(2), 243-265.
- Liu, R. Z., & Xu, C. Y. (2008). Competitive strategy, firm performance and sustainable competitive advantage—Empirical evidence from Chinese listed companies. *Science Research Management*, 29(6), 36-43. [in Chinese]
- Lu, Z. W., & Liu, C. L. (2012). Research on the impact of charitable donations on corporate performance-based on the consumer perspective. *Journal of Shanxi Finance and Economics University*, 34(2), 81-88. [in Chinese]
- Ma, H. J. (2016). Research on the relationship between strategic choice, ambidextrous innovation and the performance of born-international enterprises. *Studies in Science of Science*, 34(10), 1550-1560. [in Chinese]
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing Volume*, 54(4), 20-35.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors, competitive strategy*. Free Press.
- Qian, Y. (2013). Canonical correlation analysis of corporate social responsibility and corporate performance-based on the perspective of stakeholders. *Enterprise Economy*, (3), 79-82. [in Chinese]
- Qiao, P. C. (2022). Differentiation strategy, innovation investment and corporate performance—Empirical test based on mediating effect. *Journal of Tianjin University of Commerce*, 42(4), 46-52. [in Chinese]

- Shi, J. W., & Hu, L. J. (2009). Corporate social responsibility, social capital and organizational competitive advantage: A strategic interaction perspective—An empirical study based on the experience of China's transition period. *China Industrial Economics*, (11), 87-98. [in Chinese]
- Sun, W., & Ding, Y. (2020). Corporate social responsibility and cash flow volatility: The curvilinear moderation of marketing capability. *Journal of Business Research*, (116), 48-59.
- Tan, J., & Luo, Z. Y. (2017). Managers' turnover, competitive strategy and corporate social responsibility—A research from perspective of strategy coupling. *Journal of Shanxi University of Finance and Economics*, 39(5), 82-93. [in Chinese]
- Wang, Z. J. (2021). Competitive strategy, capital operation and enterprise performance. *Economic Survey*, 38(6), 103-112. [in Chinese]
- Wang, C., & Zhu, H. (2017). Research on the correlation between corporate social responsibility and financial performance—The perspective of stakeholders. *China Collective Economy*, (5), 62-64. [in Chinese]
- Wu, G. S., & Lin, L. (2011). Empirical research and policy recommendations on “service enhancement” of Chinese manufacturing enterprises. *Journal of Industrial Engineering: Engineering Management*, 25(4), 87-95. [in Chinese]
- Xu, G. (2020). Does corporate social responsibility inhibit the goodwill bubble? *Journal of Audit & Economics*, 35(1), 90-99. [in Chinese]
- Xu, Z. C., & Hou, J. C. (2019). Innovation investment, competitive strategy and enterprise performance level. *Modern Finance and Economics Journal of Tianjin University of Finance and Economics*, (9), 56-68. [in Chinese]
- Yuan, D. Y. (2014). Differentiation strategy and sustainability of competitive advantage: Theoretical and case studies. *Journal of Technology Economics*, (5), 118-124. [in Chinese]
- Yuen, K. F. (2017). Corporate social responsibility and classical competitive strategies of maritime transport firms: A contingency fit perspective. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, (98), 1-13.
- Zhang, H., & Luo, L. Y. (2021). The impact of competitive strategy and social responsibility on corporate market performance study on synergistic effect. *Chinese Journal of Management*, 18(8), 1204-1211. [in Chinese]



Name and Surname: Muyan Chen

Highest Education: Doctor Candidate

Affiliation: International College, Dhurakij Pundit University, Thailand

Field of Expertise: Business Administration



Name and Surname: Yu Wang

Highest Education: Doctor Degree

Affiliation: International College, Dhurakij Pundit University, Thailand

Field of Expertise: Business Administration