

战略转型背景下组织身份构建与最优区分

——基于企业“高端”再定位的多案例研究*

□ 杜晶晶 Wenyao G. Zhao 郝喜玲 刘运青

领域编辑推荐语:

“颠覆性环境下组织如何通过战略转型来维持竞争优势是管理学研究中一个越来越重要的话题。战略转型中的企业如何塑造新身份，在不同维度求同存异的压力下实现‘最优区分’？本文以四家‘高端’再定位企业为研究对象回答这个问题，为战略转型中企业的身份构建和最优区分提出了新的洞见。”

摘要：组织身份作为组织核心、独特、持久的特征，其可塑性在战略转型中发挥着重要作用。本文以四家“高端”再定位的企业为研究对象，关注其在战略转型中如何通过新身份构建确立“最优区分”。研究表明，战略转型中的企业面临“双重最优区分压力”，从场域竞争的空间维度来看是与其他组织相比的相似性与差异性；从场域竞争的时间维度来看是与过去身份相比的相似性与差异性。企业继而采取两类身份工作开展身份构建：差异化集体类别宣称和合法化领导地位宣称。其中，新身份构建与场域环境密切相关，在高“双重最优区分”压力下，通过“空间维度属性增加”与“空间维度地位提升”的补偿协奏机制拓宽场域边界，实现最优区分；而在低“双重最优区分”压力下，利用“时间维度属性缩减”与“时间维度地位提升”的整合协奏机制重塑场域结构，实现最优区分。本文丰富战略转型中企业利用身份构建来获取竞争优势的研究，拓宽“最优区分”理论的适用范围，为企业在激烈竞争的市场环境下实现差异化定位、战略性延伸和创造新类别提供指引。

关键词：战略转型；组织身份；身份工作；最优区分；场域环境

* 本文得到国家自然科学基金项目“数字生态系统情境下创业机会的形成机制研究”（项目编号：72002002）、“失败恐惧诱发机制及其对创业行为的影响”（项目编号：72072001）、“技术创业型企业‘双重身份’压力的最优区分机制及其成长”（项目编号：72202001）和安徽省哲学社会科学规划项目“隐形冠军企业商业模式创新驱动因素及其作用机制研究”（项目编号：AHSKQ2020D01）的共同资助。感谢《管理学季刊》主编、领域编辑、匿名评审专家和编辑部各位老师给予的建设性意见。特别感谢浙江大学管理学院杨俊教授在写作过程中给予的指导与帮助。文责自负。

一、引言

数字经济时代，大数据、云计算、物联网、人工智能等技术日趋成熟，让千行百业转型升级有了新路径、新模式。《2022 中国民营企业数字化转型调研报告》显示：逾四成样本民营企业认为疫情加速了数字化，六成以上已经开展主营业务与核心流程的数字化改造，并计划未来加大对云计算、大数据、人工智能等数字技术的应用。另外，从转型阶段来看，大部分民营企业仍处于早期阶段，企业转型中最常见的困扰是“不知道怎么做，不知道方向在哪里”。进一步来说，无法定位“我们是谁”，这一定位，既包含转型的业务定位，也包含转型所改变的市场与客户定位。尤其在跨界竞争频发、消费升级常态化的背景下，中国消费者对品牌“高端”定位的需求不断增长，为企业开展再定位提供巨大操作空间。而定义不清“我们是谁”，不仅使企业无法聚焦关键资源投入，更使利益相关者无法感知企业核心属性、价值用途，影响他们对转型结果的认同。

从理论研究来看，组织身份不仅反映组织的价值观或意识形态，还代表组织属性或特征（组织是谁）与其核心实践或行为（组织做什么）的结合（Glynn & Abzug, 2002）。组织理论学者从社会科学“认知转向”（cognitive turn）出发，认为这一身份不仅取决于市场中买卖双方的实践，而是由一系列受众（如供应商、媒体评论、监管者、竞争对手等）的共同期望决定（Cattani et al., 2017），将组织身份扩展到场域与类别背景。组织场域（organizational

field）是介于组织与社会之间的，有关制度与组织关系的核心分析单元，既包括成员之间的关系层面，也包括成员之间的文化认知层面。类别（category）是关于具体研究对象认知一致性的界面，代表了观察与评价组织的社会群体对于组织特征的共识（Durand et al., 2013）。作为社会行动者，场域/类别身份不仅定义了组织所属的社会范畴，限制了产品特性、技术流派类型，也促进组织作为市场参与者基于产品评价与比较来创造新市场（Khairi & Wadhvani, 2010；姚小涛等，2018），对于颠覆性环境下跨界竞争与战略转型具有重要价值（杨勃和刘娟，2020）。

如何建立一个既有差异性又被大众接受的组织身份？企业从创立之初就面临“求同”与“存异”的挑战：受市场竞争驱动要采取差异化战略，迫于制度压力又要与竞争对手保持一致性。“最优区分”（optimal distinctiveness）理论为该问题提供了有效分析框架：企业应该努力追求“战略平衡”，以实现最佳的独特性以及一定程度战略差异化，即企业应当对其利益相关方表达“尽可能合理不同”（Corley & Gioia, 2004）。特别是在模糊不确定条件下，宣称“独特且合法”的组织身份尤为重要（Gioia et al., 2013）。但“战略平衡观”建立在单一、静态的组织特征基础上，对“差异性”与“合法性”进行取舍，组织生命周期、行业发展阶段、场域演化程度都会影响“最优区分”的实现，这一动态过程已有研究却探究不足（Zhao, 2022）。有学者从新创企业合法性门槛（legitimacy threshold）角度解释如何追求最优独特性问题（项国鹏等，2020），也有从后发企业超越

追赶情境尝试解读“最优区分”动态性问题(彭新敏和刘电光, 2022), 但对于“战略转型中企业的身份构建”这一最优区分的典型场景关注不够。对于战略转型中的企业而言, 组织身份更具有多层次性与权变性(Gioia et al., 2000)。从时序上来看, 体现出与过往身份的求同存异, 从截面上来看, 体现出与其他组织身份的求同存异。尤其在跨界竞争的背景下, 还需要经历类别身份这一社会认知评价的检验。如何兼顾企业发展历史与场域动态, 利用身份工作在转型背景下做到“和而不同”, 对于成熟企业来说是一项重要的合法性难题。

针对上述理论缺口, 本文聚焦战略转型中的企业为了实现“最优区分”而采取的身份工作, 关注如下研究问题: 战略转型中的企业如何塑造新身份, 在不同维度求同存异的压力下实现“最优区分”? 本文以四家“高端”再定位企业为研究对象, 关注组织针对“求同还是存异”问题进行的身份构建过程。研究贡献有三点: 首先, 将组织身份理论、制度理论与最优区分理论结合起来, 以战略转型中的成熟企业为对象, 探索企业身份工作实施的逻辑与依据, 为组织身份领域的跨层次、纵向时序研究提供参照。其次, 以战略转型为研究背景, 将最优区分概念化为战略导向的行动过程, 分析补偿协奏及整合协奏等“最优区分”实现机制(Zhao et al., 2017), 拓宽最优区分理论的适用情境, 尤其是动态视角下的最优区分研究。最后, 关注战略转型中的企业利用不同身份工作塑造新身份的过程, 明晰身份工作动机与场域特点的关联, 丰富了变革与转型背景下的分类研究(吴小节等, 2020)。本文也为成熟企业在

市场竞争中通过差异化定位实现战略转型提供指引, 为战略性地延伸和创造新类别提供启发。

二、文献回顾与理论发展

(一) 文献回顾: 战略转型中的组织身份

组织身份是组织关于“我们是谁”的自我认定(Albert et al., 1985; Dutton & Dukerich, 1991), 反映了组织核心、持久和独特的特征(Albert et al., 1985; Gioia et al., 2013)。Tripsas(2009)认为, 组织身份兼具“内部身份”与“外部身份”两种成分: 前者是指组织内部成员共同感知和理解的组织特征, 帮助组织成员回答“作为组织, 我们是谁”, 也构成了微观层面组织身份研究的基础。战略管理领域研究认为, 组织身份显著影响组织实施战略变革、获取竞争优势、构建核心能力和采取动态竞争行为(潘清泉和韦慧民, 2013; 程聪等, 2015)。尤其在企业转型或战略变革的背景下, 身份问题更容易凸显(Deephouse et al., 1999; Grinsven et al., 2020; Hampel et al., 2020), 战略转型的本质就是调整或改变组织既有的身份认定(郭金山和芮明杰, 2004), 组织内部多种行为必然受这一独特、核心和持久的属性所引导。

在组织理论学者看来, 内部视角下“身份”为组织成员所构建, 外部视角下成员身份却不由组织自由选择, 而与外部社会群体所期望的类别成员标准相关联, 将身份研究拓展至场域与类别背景。作为一种被认可的制度生活领域(DiMaggio & Powell, 1983), 场域与产业边界既有区别又有联系。不同类型的场域环境条件, 如社会动荡、技术破坏、竞争不连续性、法律

法规变化等交互作用，影响场域结构并限制行动者行为（Battilana et al.，2009），也影响企业在市场竞争中的战略机会。向外传递一个拥有参照群体、与类别身份足够相似的组织身份，不仅在同行的眼里更为适宜（Lamertz et al.，2005），容易被外部消费者感知（Navis & Glynn，2010），更使组织能从市场的不同类别地位中受益（Zhao & Zhou，2011）。但在竞争日趋激烈、产品服务同质化的市场中，组织又需要将其核心、持久和独特的特征区别于竞争对手，向外输出。因此，对于场域中的企业来说，身份的多层次性与权变性为基于悖论的身份构建提出了挑战（Kreiner et al.，2006），也为有目的的身份工作提供了契机。

（二）理论基础：最优区分理论视角

“最优区分”理论最早源于社会心理学，主要指个体对独特性和相似性之间的平衡（Brewer，1991）。Deephouse（1999）进一步将“最优区分”应用于战略管理领域，提出“求同还是存异”问题体现为企业的最优区分战略选择问题，即如何平衡制度同构压力下的一致性与竞争压力下的差异性，也成为战略管理与组织理论交叉的核心悖论之一。Zhao等（2017）更新了“战略平衡观”思想，认为“差异化”与“合法性”并非相互对立，在一定条件下可以相互促进，并提出了补偿协奏和整合协奏两种不同的实现机制。他指出：最优区分并不是组织静态意义上的某个定位点，而是其识别、协奏各类战略资源、行动去消弭“差异化”与“合法性”之间冲突的动态过程。例如，企业在一个维度上的偏离能被另一个维度上获得的合法性所弥补，称为“补偿协奏”；在另一些重要的

行为方面保持连贯以保证整体上的独特，称为“整合协奏”。至此，“最优区分”理论进入了新的研究阶段。

组织身份与“最优区分”理论具有天然一致性，即组织可以通过平衡其身份中与其他组织的相似性与区分度来实现“最优区分”。组织身份研究有两种主流视角：如何构建、管理多重身份的社会建构视角，以及如何向内外部宣称组织独特属性的社会行动视角（郭海等，2020）。对于前者而言，强调不同身份求同、存异表征的来源及管理模式，如针对衍生企业（Gioia et al.，2010）、大学科技成果转化办事处（Sahaym，2013）等具有多重身份的研究对象，“最优区分”成为行动者身份工作的压力与动因。对于后者而言，身份宣称意味着组织通过象征性叙事（或真实或虚拟）、类比、命名、形象投射等策略唤醒公众心中对于企业或其服务市场的认知（Santos et al.，2009），“最优区分”成为组织获取利益相关者支持，赢得其他竞争性资源（如声誉、品牌形象、认可）的一种手段。但以上两种视角更多是建立在战略平衡观基础上，关注于“平衡模式”或“平衡行为”的研究（郭海等，2020），最优区分的动态实现机制值得进一步探究。

“最优区分”理论挑战了定位学派对于产业分类同一性的假设，认为可以通过对产业/种群细分来识别竞争对手（Zhao et al.，2017）。在场域背景中，组织身份的互动要素与更广泛的文化、认知模式相关。其中，类别不仅作为差异性、竞争性的群体而存在，也成为变革者利用文化符号、意义进行身份构建的一种手段与载体。例如，通过产品和组织相对于两种类别

(产品和地位)进行重组,创造新的类别(Jensen, 2010)。行动者可以利用现有分类体系以外的元素重新解释或构建全新类别,即“类别涌现”;或在现有分类体系中加入新元素,以及对已有元素重新排列和重新解释以产生新类别,即“类别创建”(吴小节等, 2020)。前者强调新类别的颠覆性,而后者强调对现有市场进行类别细分。因此,“最优区分”作为组织身份构建的重要实现机制,其多维度性及时间动态性已经得到广泛认同。例如,彭新敏等(2022)对后发企业超越追赶过程中实现“求同存异”的过程展开研究,为后发企业突破超越追赶的战略困境提供启示。但纵观组织身份研究领域,更多是从静态视角出发,关注身份管理、身份宣称的某一环节,且以新创企业身份研究较为典型。成熟企业在进行转型升级时,组织身份构建的时机与策略要随之调整与变化(杜晶晶等, 2020)。行业与场域环境特点、组织内部的时机与节奏如何影响“最优区分”的实现机制,已成为研究亟待探索的方向(Zhao et al., 2022)。

(三) 研究述评

综上所述,组织身份不仅代表组织价值观或意识形态,还代表组织属性或特征(组织是谁)与其核心实践或行为(组织做什么)的结合。从场域与类别背景理解组织身份的约束性与能动性,能从本质上回答进行企业战略转型或开展跨界竞争成败的原因。进一步地,组织身份的动态性、竞争性要求我们不仅关注身份研究中“是谁”的问题,还要进一步关注“何时”“如何”“为什么”等问题(Fisher et al., 2016)。关注战略转型中企业的身份构建,尤其

是组织身份“最优区分”实现机制,能深入了解组织如何寻求适应并操纵环境变化。从最优区分理论的研究进展来看,对于过程动态性与背景权变性的关注与日俱增(葛建华等, 2022; 彭新敏和刘电光, 2021; Zhao et al., 2022)。相比于新创企业,成熟企业在新身份构建中的合法性与竞争性并未得到充分关注。因此,对于战略转型中企业的身份构建研究,不仅有助于打开“最优区分”战略微观实现过程,深入理解差异化与合法性之间的张力;以组织身份作为桥梁,进行跨领域对话,也将为新时代背景下的新现象提供理论洞见。

三、研究方法

本文采用归纳的多案例研究方法,理由在于:首先,探讨战略转型中身份构建的过程,此类问题属于“怎么样”的问题,适用于案例分析开展研究工作(Yin, 2009)。其次,本文的研究问题并不是极端或个别现象,而是在跨界竞争与新品牌崛起背景下涌现的有趣的新现象,通过多案例研究中的案例内分析和跨案例比较,有助于比较不同场景下的新身份构建过程,得出更加丰富化和情境化的研究结论(Miles et al., 2014)。同时,多案例的选取有利于相互印证和补充同一现象,促进其形成更具准确性和普遍性的研究结论,提高案例研究的外部效度(Eisenhardt & Graebner, 2007; 毛基业和陈诚, 2016)。为了进行跨层次的身份研究,本文将分析单元聚焦于组织与市场两个层面展开。

（一）研究情境与案例选择

首先，本文选取企业进行“再定位”的战略转型作为研究背景。战略转型涉及多个组织要素的系统性变化，而非单一要素的变化。若战略是形成一套独特的运营活动，去创造一个价值独特的定位（迈克尔·波特，2004），那么战略“再定位”也意味着组织要素发生了系统性变化（Ginsberg，1988）。在这一背景下，组织身份的传承、扬弃、合法性问题更为凸显。按照这一标准，本文选取开展“再定位”转型的四家企业作为研究对象。四家企业都通过“高端”再定位成功转型，成为细分市场的领军企业。为了凸显场域环境对组织身份构建的影响，两家企业面临较为动荡的场域环境（体现在技术破坏、竞争不连续性、法律法规变化等

因素），另外两家则面临较为平和的场域环境。因此，满足案例研究理论抽样和代表性原则（Eisenhardt & Graebner，2007）。其次，本文在案例选择对象上兼顾可比较性原则。案例企业横跨服装服饰、制造业、零售业及互联网金融等行业。总体上看，四家企业都进行了“高端”再定位并获得成功，但在定位的方向、执行过程中存在差异，充分兼顾案例的可比较性。综上所述，本文选择雅迪科技集团有限公司（以下简称“雅迪”）、深圳中兴飞贷金融科技有限公司（以下简称“飞贷”）、波司登集团（以下简称“波司登”）和四川峨眉山竹叶青茶业有限公司（以下简称“竹叶青”）四家企业为研究对象，样本企业基本信息如表1所示。

表1 案例企业基本信息

企业名称	所处行业	成立时间	创始人	战略转型时间	战略转型标志	战略转型效果
飞贷	互联网金融	2010年	唐侠	2017年	转型“移动信贷整体技术”	连续获得“全球小微金融奖”，业内首家覆盖业务全流程、运营全体系的移动信贷整体技术服务商
雅迪	电动车制造	2001年	董经贵	2015年	确立“更高端的电动车”战略	2016年雅迪中高端车型同比增长80%，成为电动车行业“绝对老大”
波司登	服装服饰	1976年	高德康	2017年	确立“回归主业”战略，确立“羽绒服专家”定位	2018年，营收增长约30.3%，品牌羽绒服业务营收同比增长23.4%
竹叶青	精制茶加工、茶叶批发零售	1995年	唐先洪	2018年	削减品类，提出“峨眉高山绿茶”品牌主张	2019年全年，竹叶青销售额逆势增长36%，明星产品“论道”销售额同比增长78%

资料来源：笔者整理。

（二）数据收集

本文的数据收集在中国管理案例共享中心竞争战略教研坊^①的支持下完成。2018年12

月，竞争战略教研坊正式成立，2019年1月、2020年1月，竞争战略教研坊组织全国各商学院教师代表赴企业调研，笔者借此机会收集数

^① 竞争战略教研坊是在全国MBA教育指导委员会支持下，由中国管理案例共享中心联合来自众多知名高校专家教授、君智咨询及君智所服务的企业共同创立，旨在搭建以挖掘中国企业优秀商业实践案例为目的的产学研共创平台。

据。每次调研时间为2~3天，包括企业高管访谈与企业实地参观。访谈对象包含企业创始人与核心领导团队，对企业发展历程及战略转型过程进行详细访问。每轮现场访谈结束后，以书面提问的形式向企业方追问感兴趣的问题，企业方解答并反馈笔者（以竹叶青调研为例，后续又补充提问59道题，共计近3万字的回答记录），确保资料收集的针对性与完整性。与此同时，我们参观了位于无锡的雅迪生产基地与展厅、位于常熟的波司登生产车间与展厅、位于四川峨眉山的竹叶青生产基地及位于成都的门店，获得了翔实的一手访谈资料。

除此之外，竞争战略教研坊的成员还将调研后的成果撰写成教学案例（所有案例正文内容均经过企业方严格审核），收录于中国管理案例共享中心。因此，与本案例相关企业共21篇文档也构成了本文二手资料数据的重要组成部分。二手资料来源还包括新闻媒体报道，高管团队公开场合发言、访谈及采访等；企业内外部宣传资料，如官方网站、公众号、企业发展大事记、内部宣传手册等。最后，我们对以上多种数据来源进行相互补充和交叉印证，增强结果的可信度。调研企业的数据来源信息如表2所示。

表2 调研企业数据来源情况

调研企业	数据来源	数据信息统计				
		调研时间	访谈对象	人数	时长	字数
雅迪	访谈资料	2019年1月	董事长、集团副总、技术与研发总监、工业设计总监、销售总监、企划总监、品牌总监	7人	11.3小时	10.2万
	二手资料	雅迪科技集团官方网站、微信公众号、媒体采访与报道、企业发展大事件，东方财富网等公布的专业研究分析报告				
飞贷	访谈资料	2019年1月	董事长、总裁、副总裁（2）、CTO	5人	8.1小时	7.7万
	二手资料	飞贷金融科技有限公司官方网站、微信公众号、咨询机构研究与评价性报告、内部宣传手册				
波司登	访谈资料	2019年1月	董事长、执行总裁、财务总监、品牌总监	4人	6.4小时	5.8万
	二手资料	波司登集团官方网站、微信公众号、媒体采访与报道，东方财富网等公布的专业研究分析报告				
竹叶青	访谈资料	2020年1月	董事长、运营管理中心总经理、全国拓展中心总经理、四川拓展中心总经理、生产部总监、品牌部总监、一线员工（3）	9人	13.8小时	12.7万
	二手资料	竹叶青茶业官方网站、新浪微博、微信公众号、企业领导人演讲、内部演示PPT				

资料来源：笔者整理。

（三）数据编码与分析

遵循多案例研究设计（Eisenhardt & Graebner, 2007），以研究问题为视角分析单个案例。首先，研究人员对每个案例的访谈数据和观察数据进行描述性分类，以反映关键主题（Miles et al., 2013）。然后，依据相关文献对数据进

行编码和主题涌现（Miles et al., 2014），而对类似于“身份构建”主题这一动态过程描述需要采用过程理论方法（Langley, 1999）。遵循Burgelman（2011）的建议，本文以企业的战略转折点为依据，对数据进行观察与阶段划分。在编码方式上，访谈获得的一手资料编码为A，

网站、媒体报道获得的资料编码为 B；公开发表的案例相关资料编码为 C，内部档案获取的数据编码为 D，来自雅迪、飞贷、波司登和竹叶青四家企业的编码内容分别以 Y、F、B 和 Z 字母区分。其次，通过横向跨案例比较来建立分析框架，探索跨案例之间是否存在相似主题（Eisenhardt & Graebner, 2007），根据本文关注的焦点变量对案例进行分类和“一对一”匹配，以便比较。在此基础上，通过复制逻辑、反复迭代和修正，得到构念之间的关系。

四、案例分析与发现

本文发现，战略转型中的企业面临双重“最优区分”压力，企业利用不同身份工作积极构建新组织身份。进一步地，面临双重“最优区分”压力强度不同，导致企业实现最优区分的机制与路径存在差别，影响新身份结果并对场域结构产生影响。

（一）战略转型前的双重“最优区分”压力

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。战略转型中的企业，不仅要考虑新组织身份与其他组织相比的相似性与差异性（场域竞争的空间维度），还需要考虑与原组织身份相比的传承与扬弃（场域竞争的时间维度），如表 3 所示。在消费者眼中视为“羽绒服专家”的波司登，长期以来因品牌老化等问题，被看作“爸爸妈妈穿的羽绒服”，难以在消费者心中建立差异化的认知。与同类商品相比，竹叶青茶在消费者心中虽有高端认知，但长期因品牌与品类混同（峨眉一带出产的茶叶都可以被称为“竹叶青”），

影响其差异化组织身份的稳固。因此，新组织的身份建立，除了考虑与竞争对手区别开来的区分性属性，还需考虑与原身份的配适性，以便采取下一步的行动，即重构或调整原有组织身份。例如君智项目组刚进驻竹叶青时，一度想推翻原有品牌名称，进行重新命名。项目组负责人回忆：“我们当时的直觉就是‘竹叶青’这个名称肯定是保不住的。后来通过市场调研发现，这个的品牌积淀实在是太‘厚重’了。”再拿波司登来说，虽然面临品牌老化等一系列挑战，但波司登早在 20 世纪 90 年代初已成为羽绒服品类的代名词，在顾客认知中，波司登与羽绒服强关联，提到波司登就会想到羽绒服，这已成为波司登品牌最核心的竞争优势。

因此，新组织身份是在已有竞争基础上生根，在已有场域基础上重塑的结果。行动者要通过身份宣称传递企业合法而独特的身份，不能抛弃原有身份及其镶嵌的场域环境。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，更可能获得利益相关者支持（Garud et al., 2014）。综上所述，战略转型中企业新组织身份建立过程中面临“双重最优区分”压力：从场域竞争的空间维度来看是与其他组织相比的相似性与差异性；从场域竞争的时间维度来看是与过去身份相比的相似性与差异性。新组织身份不仅反映企业的战略目标，也要顺应场域环境中的社会文化要素，包括惯例、价值观、信念以及公众心中的理所当然。

综上所述，战略转型前的双重“最优区分”压力代表性数据示例如表 3 所示。

表3 战略转型前的双重“最优区分”压力代表性示例

	双重“最优区分”压力	
	新身份构建的“最优区分”	原有身份传承的“最优区分”
定义	与其他组织相比的相似性与差异性 (场域竞争的空间维度)	与自己过去身份相比的相似性与差异性 (场域竞争的时间维度)
说明	既要体现出新身份的差异性,又要遵从社会群体对于组织特征的共识	既要与原身份体现出差异性,又不能脱离社会群体对于原身份特征的共识
雅迪	模仿竞争对手继续“打价格战”还是转型高端	坚持原有的模糊不清的市场定位还是告别过去,彻底定位“高端”
飞贷	顺应环境、同流合污还是坚持以技术实现差异化	继续坚守已成气候的C端市场还是“壮士断腕”,转型B端
波司登	立足国产品牌低价路线还是主动出击,与高价洋品牌抗争	“爸爸妈妈穿的羽绒服专家”还是瞄准主流年轻市场的羽绒服品牌
竹叶青	顺应“七万家茶企抵不过一个立顿”还是主动成为中国茶企品牌标杆	坚持“平常心”还是转型到“高端绿茶”定位

资料来源:笔者整理。

(二) 战略转型中的身份工作

身份工作是指创造、维持、修改身份的行动(Kreiner & Murphy, 2016)。四家企业在新组织身份构建过程中,积极进行营销宣传,为消费者讲好故事;邀请名家、意见领袖背书,抢占消费者的认知高地。看似营销端发力,实则

在一定程度场域环境中,采用特定身份主张,将受众注意力引导向组织和类别的特殊属性,以获取资源的身份工作过程(Smith et al., 2021)。本文发现,在新组织身份构建过程中,四家企业不约而同地采用两种身份工作:差异化集体类别宣称和合法化领导地位宣称(编码见表4),应对“双重最优区分压力”,使战略转型中企业建立独特而合法的新身份。

表4 战略转型中的身份工作代表性示例

	身份工作	
	集体类别宣称	领导地位宣称
定义	将自己的组织身份与市场中的新类别相关联,在消费者心中实现差异化认知	宣称行业领导地位,占据高地位组织(或场域中心)位置,为改变场域的行动做好准备
说明	包括新品牌定位、研发新产品、提供新服务、进入新领域等	推出“领导者”宣传语、承担领袖责任、荣誉背书、制定行业规范等
雅迪	[新品牌定位] 更高端的电动车(YC) [研发新产品] 推出智能电动车(YC) [提供新服务] 升级门店与售后服务(YC)	[推出“领导者”宣传语] 高端电动车领导者(YB) [承担领袖责任] 拍摄公益广告,改善公众刻板印象(YA) [制定行业规范] 起草行业标准(YB)
飞贷	[新品牌定位] 移动信贷整体技术服务商(FB) [提供新服务] 面向B端金融机构提供解决方案(FB)	[推出“领导者”宣传语] 全球移动信贷整体技术领导者(FB) [荣誉背书] 斩获“全球小微金融奖”、名人名家首肯(FC)

续表

	身份工作	
	集体类别宣称	领导地位宣称
波司登	[新品牌定位] 明确“羽绒服专家”的品牌定位 (BA) [研发新产品] 推出功能型羽绒服、户外高端系列产品 (BD)	[推出“领导者”宣传语] 全球领先的羽绒服专家 (BD) [荣誉背书] 斩获 2019 年度户外装备大奖, 登陆“美国时装周” (BD)
竹叶青	[新品牌定位] 提出“峨眉高山绿茶”品牌定位 (BA)	[推出“领导者”宣传语] 峨眉高山绿茶, 连续 10 年高端销量遥遥领先 (ZD) [荣誉背书] 入选“全球十大高端名茶”、荣获“世界绿茶金奖” (ZD)

资料来源: 笔者整理。

集体类别宣称。本文观察到四家企业都将自己的组织身份与新市场中类别相关联, 以提高组织差异性, 应对场域竞争的空间维度。由数据可以看出, 四家企业均采取一系列与类别相关的身份宣称, 定义组织新属性, 包括新品牌定位、研发新产品、提供新服务、进入新领域等, 建立新的集体类别, 并通过营销广告、公关宣传向消费者传递。如雅迪提出“更高端的电动车”新定位; 飞贷由原先定位 C 端的“手机 APP 贷款”转向定位 B 端的“移动信贷整体技术”; 竹叶青建立“高山绿茶”这一全新品类; 波司登开创“专业羽绒服”品类的先河。正因为类别有认知成分 (胡锴, 2019), 新集体类别宣称意味着几家企业力图在公众心中建立与竞争对手 (原类别) 不同的差异化认知。但对于类别跨越和扩展者来说, 也让社会群体对其身份、提供的产品产生诸多困惑 (Hsu, 2006), 需要其他类型的身份工作加以协调。

领导地位宣称。行动者在场域中的位置决定其在场域中的判断及可能获取的资源, 以便影响场域环境 (Lawrence, 1999)。我们发现, 在建立差异化集体类别后, 案例企业都采用宣

称领导地位的身份工作, 占据高地位组织 (场域中心位置), 提高新身份的合法性, 同时关联和传承已有身份, 以应对场域竞争的时间维度。宣称领导地位即采取行动展示优于竞争对手的强劲实力或专长 (Santos et al., 2009)。四家企业在建立新集体类别后, 纷纷宣布对这一新品类的领导地位, 推出“领导者”宣传语, 展示优质性能、优势数据, 制定行业规范等。如雅迪提出做“高端电动车”的领导者, 并通过研发升级、技术升级、服务升级等战略配衬措施夯实“领导者”地位。飞贷转型 B 端后第一时间召开“战略升级发布会”, 邀请诸多业内人士、行家“大 V”, 还有 100 多家金融机构出席, 用一系列“信任状”稳固其进入移动信贷整体技术的绝对优势。波司登基于“波司登 = 羽绒服”的消费者强势认知, 战略转型后继续夯实领袖地位, 主推功能型羽绒服, 尤其是户外高端系列产品, 并通过研发、营销等举措捍卫其“羽绒服专家”的领导地位。竹叶青在转型过程中不仅开辟“峨眉高山绿茶”的全新品类, 更直接宣布对这一品类的领导地位。尤其是企业宣传语上体现得最为明显: 2018 年年中

项目组进驻企业之后，宣传语由原先的“国茶经典竹叶青”改成“竹叶青，峨眉高山绿茶，连续10年高端销量遥遥领先”；2019年则继续巩固为“中国高端绿茶领导者，连续11年高端销量遥遥领先”。

上述分析发现，战略转型中的企业通过集体类别宣称和领导地位宣称构建新身份，以应对“双重最优区分压力”。这一先差异化类别再合法化地位的身份构建过程成功帮助组织实现“最优区分”（Navis et al., 2011）。进一步分析发现，四家企业面临的“双重最优区分”压力强度不同，实现组织身份“最优区分”时机与路径相异，并对新身份结果和场域结构造成不同影响，我们将在下一部分做详细说明。

（三）组织身份的最优区分实现机制

1. 高“双重最优区分”压力下的新身份构建

在雅迪和飞贷的案例中，两者面临的“双重最优区分”压力较高，即空间强度上政策转向趋势较为显著，市场竞争压力较高，时间强度上与原有身份冲突性较高。对雅迪来说，传统电动车行业竞争早已进入白热化，随着“新国标”的出台、行业惯例变迁、跨界竞争对手的出现，需要顺应场域环境中高度的竞争压力。与此同时，雅迪转型之前所处的传统电动车产业属于典型的成熟场域，由于结构化程度较高，受行业领导者趋同影响较大。雅迪虽有“优质基因”，但受趋同影响，“八年价格战”将雅迪拖入低端、恶性竞争的深渊。走高端，必然意味着对原有身份的扬弃。反观飞贷面临的环境，虽然互联网金融是一个新兴领域，但面临同样由乱到治的转型，行业参与者不固定，且外部

竞争环境中出现了政策转向带来的较高竞争压力。飞贷虽不是国家整治的对象，为避免伤及无辜，原有C端业务难以为继。这种背景下，两家企业均打破已有组织身份，建立全新类别身份以提高差异性，即增加身份“空间维度属性”。比如雅迪增加智能化元素，确立智能电动车行业品类，飞贷由C端转向B端，开辟移动信贷整体技术的竞争，并通过合法性领导地位宣称进一步巩固。接下来，两家企业采用“空间维度地位提升”的方式宣称领导地位，即强调与场域其他竞争对手相比市场地位的提升。比如雅迪在宣传手段上反复强调“采用本田和铃木的供应商体系”、以汽车4S店为标准打造“智美终端”系统；飞贷在身份宣称上利用“信任状”，寻求多元化的权威背书为自己塑造“名片”，如申请国际认证、国内外权威组织颁发的奖项、领域内知名专家“背书”等，旨在将自己行业领先者的地位合法化，补偿因为产品属性突破、跨界竞争带来合法性问题，即利用补偿协奏机制完成了新身份构建的“最优区分”。

其结果是，两家企业在成功构建新个体身份的同时，开展了跨界竞争，作为制度破坏者拓宽场域边界，形成“类别涌现”。类别涌现的最大特征在于新颖性，进而颠覆行业（吴小节等，2020）。比如雅迪开辟的“智能电动车”市场、飞贷领衔的“B端移动整体信贷”服务商。类别涌现带来了较强的制度破坏，行动者作为涌现类别中的原型（prototypical）成员成功占据先发优势。因此，高“双重最优区分”压力下（时间、空间竞争强度较高），行动者在身份工作上通过“空间维度属性增加”与“空间维度地位提升”的补偿协奏机制拓宽场域边

界，构建“独特又合法”的新身份，即进行个性化的身份工作动机如表5所示。
体身份重塑的同时实现类别涌现。战略转型前

表5 战略转型前的身份工作动机代表性示例

理论维度	“双重最优区分”压力		结果
	空间维度竞争强度	时间维度竞争强度	
说明	政策转向、政策变动影响行业惯例；技术变化、竞争不连续性等影响竞争环境	场域环境与原身份的适配性	“双重最优区分”压力差异
雅迪	[政策转向] “新国标”的出台、政策监管从严 (YA) [竞争强度] 小牛等跨界竞争对手出现、行业恶性竞争严重 (YB)	[身份不兼容] 优质技术基因与价格战相冲突 (YA) [身份模糊] 被竞争对手牵着鼻子走 (YA)	“双重最优区分”压力较高
飞贷	[政策转向] 政府对 P2P 监管收紧，严格法律法规 (FB) [竞争强度] 行业乱象丛生，小公司违规操作 (FA)	[身份不兼容] 差异化技术优势在行业监管收紧下无法凸显 (FA) [身份模糊] 被伤及无辜，艰难求生 (FA)	“双重最优区分”压力较高
波司登	[政策转向] 羽绒服市场持续增长，受政策影响变动较少 (BC) [竞争强度] 与“洋品牌”、国内四季服饰的竞争持续走高 (BC)	[身份兼容] 羽绒服专家的消费者认知较为稳固 (BC) [身份模糊] 被定义为“爸爸妈妈穿的羽绒服”无法适应时代 (BC)	“双重最优区分”压力较低
竹叶青	[政策转向] 茶行业未来增长空间巨大，受政策影响变动较少 (ZC) [竞争强度] “有品类、无品牌”，小、散、乱的竞争环境 (ZB)	[身份兼容] 一直以来的优质高价在消费者心中建立优势 (ZC) [身份模糊] 借助外脑，几次品牌重新定位均无果 (ZA)	“双重最优区分”压力较低

资料来源：笔者整理。

2. 低“双重最优区分”压力下的身份构建
与之相对，在波司登与竹叶青的案例中，两者面临的“双重最优区分”压力较低，不仅体现在空间竞争强度上，时间竞争强度上与原有身份的冲突性也较低。比如两家企业虽面临消费习惯变迁、外来竞争对手入侵等挑战，但更多集中于市场竞争本身，政策在一段时期内相对平稳，不会有政策转向所带来的制度压力，且原有品牌积淀深厚，原组织身份与场域环境无明显冲突。在这一背景下，两家企业同样通

过改变已有类别元素提高差异性。不同的是，采用“时间维度属性缩减”的身份宣称手段，比如波司登“聚焦主航道，专注羽绒服领域”，竹叶青砍掉其他品类，专注于竹叶青绿茶。与此同时，两家企业在领导地位宣称上采用“时间维度地位提升”的手段，即凸显原有身份中与场域环境相匹配的部分，包括政策法规、价值观信念、公众心目中理所当然的认知，并提升市场地位。比如竹叶青利用“高山出好茶”的认知提出“峨眉高山绿茶”的身份定位，波

司登利用“波司登=羽绒服”的既有品牌形象强化其“羽绒服专家”的身份定位。这种以互补匹配的方式保证整体独特性的整合协奏机制，帮助两家企业塑造“独特而合法”的新身份。其结果是，两家企业在成功构建新身份的同时，并未扩大场域边界，但重塑了场域结构并实现“类别创建”。类别创建是指在现有分类体系中加入新元素，或对已有元素重新排列和重新解释以产生新类别，但并未颠覆现有分类结构，但这一过程可能导致现有市场规模扩大，以及

意义体系的重新定位和价值与资源的重新配置(吴小节等, 2020)。因此, 在低“双重最优区分”压力下(时间、空间竞争强度较低), 行动者在身份宣称上通过“时间维度属性缩减”和“时间维度地位提升”的整合协奏机制重塑场域边界, 构建“独特又合法”的新身份, 即进行身份修正的同时实现类别创建。表6展示了代表性示例数据。战略转型中的组织身份最优区分实现机制如图1所示。

表6 战略转型中组织身份的最优区分实现机制代表性示例

理论维度	最优区分机制		身份构建结果	
	补偿协奏机制		类别涌现	
	产品结构导向	市场地位导向	个体身份	场域结构
	空间维度属性增加	空间维度地位提升	身份重塑	场域边界扩大
雅迪	铂金版系列车型采用的全智能 V2.0 技术 (YB)	直接沿用本田和铃木的供应商体现高端 (YA)	定位“更高端”电动车, 远离“价格战”	开辟智能电动车新蓝海, 产业边界同时扩大
飞贷	为 B 端金融机构输出技术解决方案 (FB)	[空间维度地位] 举办战略升级发布, 名家大咖助阵宣 (FB)	进军 TO B 市场, 进行业务转型	开辟 B 端移动整体信贷新蓝海, 产业边界同时扩大
理论维度	最优区分机制		身份构建结果	
	整合协奏机制		类别创建	
	产品结构导向	市场地位导向	个体身份	场域结构
	时间维度属性缩减	时间维度地位提升	身份修正	场域结构重塑
波司登	聚焦主航道, 专注羽绒服领域 (BB)	从曾经刻板印象中的“爸爸妈妈”品牌摇身一变成为一件难求的网红羽绒服 (BB)	重新回归羽绒服专家的市场定位	细分羽绒服市场, 市场规模扩大, 产业边界并未受影响
竹叶青	砍掉其他品类, 专注于竹叶青绿茶, 尤其是“论道”级别的销售 (ZC)	利用“高山出好茶”的优势认知抢占高端市场机会 (ZA)	明确和回归高端绿茶品牌的市场定位	强化高端茶认知, 市场规模扩大, 产业边界并未受影响

资料来源: 笔者整理。

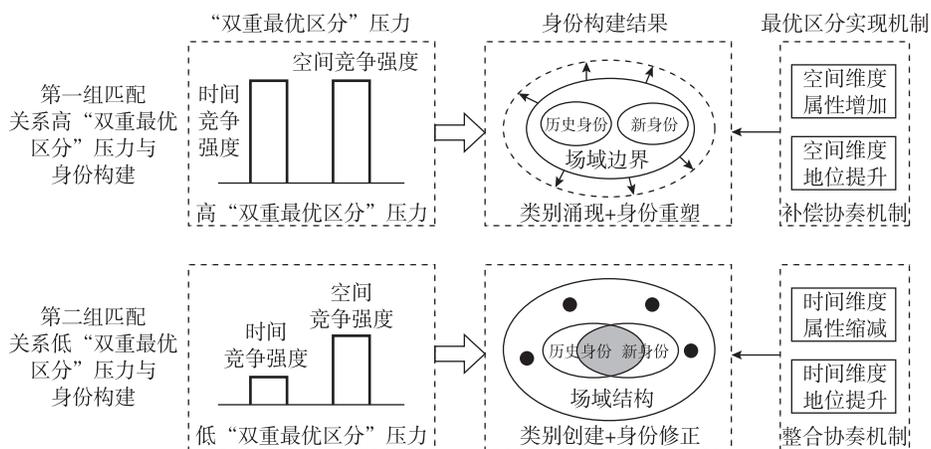


图1 战略转型中组织身份的最优区分实现机制

五、结论与讨论

(一) 研究结论

本文通过四家案例企业的数据分析，研究战略转型中的企业如何利用新身份构建实现

“最优区分”的前因后果。战略转型中的企业面临“双重最优区分”压力，组织通过身份工作积极构建新身份。通过实证分析，本文明确企业为获得“最优区分”所采取的实现机制，并提炼战略转型中组织身份构建模型（见图2）。

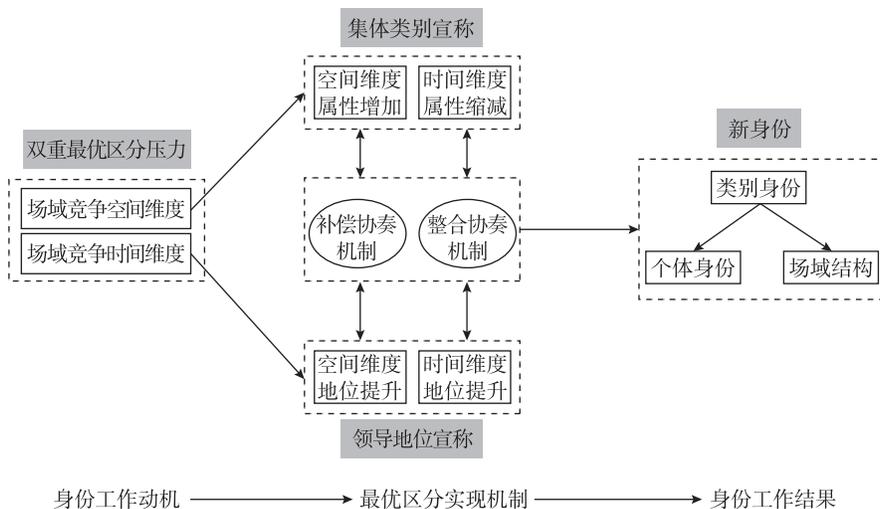


图2 战略转型中组织身份构建模型

1. 战略转型中组织身份工作的动机

组织身份作为组织核心、独特、持久的特

征，其可塑性在战略转型中发挥着重要作用。

案例研究表明，外部身份或组织身份，帮助外

部利益相关者回答“作为组织，它们是谁”，并与竞争对手区隔开来。尤其对战略转型中的企业而言，面临“双重最优区分”的压力进行身份构建，向外部利益相关者有效传达并获得认可，是战略转型能否成功的关键。为实现“最优区分”，四家企业均采用两种身份工作：差异化集体类别宣称和合法化领导地位宣称分别应对不同类型“双重最优区分”压力，战略转型中企业独特且合法的新身份得以建立。值得注意的是，“最优区分”是一个动态过程，一方面，场域环境特点（时间强度与空间强度）影响“最优区分”的实现；另一方面，行动者通过身份工作也会对场域结构造成影响。

2. 组织身份的最优区分实现机制

从更广泛的场域背景看，组织身份嵌入特定的场域环境中，理解并善用场域环境对组织身份转变至关重要。Zhao等（2017）提出“补偿协奏”与“整合协奏”的“最优区分”实现机制，认为企业可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，实现“求同”和“存异”的战略平衡，并且这一机制可能会随时间动态因素而变化。本文结论进一步说明了这一观点。当战略转型中的企业面临高“双重最优区分”压力时，行动者在身份工作上通过“空间维度属性增加”与“空间维度地位提升”的补偿协奏机制构建“独特又合法”的新身份，拓宽场域边界，即进行个体身份重塑的同时实现类别涌现。当面临低“双重最优区分”压力时，行动者在身份宣称上通过“时间维度属性缩减”与“时间维度地位提升”的整合协奏机制构建“独特又合法”的

新身份，重塑场域边界，即进行身份修正的同时实现类别创建。进一步来看，对于场域中处于中心地位的行动者而言，影响和改变场域环境的能动性较大（Lawrence, 1999），行动者可以根据其所面临的场域环境特点（“最优区分”压力），选择开展制度破坏的程度，影响和改变场域环境。值得注意的是，不同的竞争挑战和利益相关者预期会影响最优区分的性质（彭新敏等，2022）。对于前者而言，体现场域竞争空间维度的差异性较为重要，跨越类别的差异性需要场域地位的合法性予以弥补；对于后者而言，顺应时间维度的一致性需求较高，产品属性调整与场域地位的匹配产生了耦合协同效应，保持身份整体的一致。

3. 战略转型中组织身份工作的结果

组织身份的最优区分实现机制也为行动者利用场域环境变革与创造制度提供基础。其中，类别作为连接组织身份与场域环境的互动桥梁，为行动者顺应或改变制度提供抓手。行动者通过两种类别（产品和地位）的定位构建组织外部身份，会影响场域结构与分类，即开展不同程度的制度破坏活动。例如，通过类别涌现带来较强制度破坏，行动者作为涌现类别中的原型（prototypical）成员成功占据先发优势，抢占并维持“独特而合法”的组织身份，或者通过类别创建对已有元素重新排列和重新解释以产生新类别，并未产生足够的制度破坏调整场域结构。但这一过程更可能导致现有市场规模扩大，以及意义体系的重新定位和价值与资源的重新配置，即通过扩大市场的总价值和共存类别的数量来获取战略优势，而不是通过类别涌现来替代或部分替代原有类别（吴小节等，

2020)。对于在现有市场层级中重新定位的企业构建“独特而合法”新身份，同样具有关键意义。

（二）理论贡献

首先，从跨层次身份研究出发，关注战略转型中企业的身份构建过程，丰富和拓展了战略转型背景下的组织身份研究。作为组织自我认定的核心，已有战略管理领域研究仅聚焦组织内部，重点分析身份特征感知对企业战略设计和动态竞争的影响（程聪等，2015；Bundy et al.，2013）。本文将组织身份放置于更广泛的场域背景，将外部身份通过个体/类别两个维度进行衡量，总结战略转型中的企业利用组织身份在不同维度的配置构建新身份，进而实现最优区分的前因后果，有效揭示战略定位发挥作用的原因。与以往关注新企业创业身份、组织静态身份研究不同（Navis et al.，2011；Fisher et al.，2016），本文以成熟企业身份演变为研究对象，打开组织身份与场域身份互动的过程要素，用类别作为连接场域环境与组织身份的桥梁，回应 Ashforth 等（2011）关于跨层次的身份研究，避免单一层面描述带来的身份故事失真，从有目的的身份战略角度深层次解读企业差异化再定位获得成功的原因。

其次，整合组织身份“最优区分”研究的两种视角，丰富了最优区分的动态性研究。Zhao（2022）提出“最优区分”理论的发展需要考虑时间动态因素，包含组织生命周期、行业发展阶段、场域演化程度。本文将“最优区分”理论应用于成熟企业战略转型背景中的身份构建问题，提出“双重最优区分”压力作为开展身份工作的直接动因，并将组织身份作为

一个持续变化、制度嵌入的过程，需要考虑与以往身份的关联，以及场域环境的适应性（Gioia et al.，2000；Patvardhan et al.，2015；Fisher et al.，2016）。本文提供的证据表明，企业并非单纯追求一个独特的组织身份，而追求动态的“最优独特性”。本文区分了时间与空间维度竞争压力对于最优区分实现的影响，尝试从多维视角解读“最优独特性”的形成过程，落实了“补偿协奏”和“整合协奏”（Zhao et al.，2022）等最优区分实现机制，完善“最优区分”在战略转型中身份构建问题的关联度。

最后，拓展了变革与转型背景下的分类研究。作为理解组织与环境关系的概念工具，已有分类研究多从场域环境出发，关注行业与市场的整体行为结构（Lamertz et al.，2005；Zhao & Zhou，2011）。本文关注战略转型中的企业利用不同身份工作塑造新身份的过程，如集体类别宣称、领导地位宣称，明晰身份工作与场域特点的关联，有效融合组织理论与战略管理理论，将微观个体身份研究与中观类别身份研究有机结合。新身份的构建过程，也是行动者开展制度破坏、影响场域结构与分类结构的过程。本文以战略转型为背景，分析了类别涌现与类别创建等类别形成的前因后果，为有目的的身份战略提供说明与补充，深化该理论的使用情境，尤其是动态视角的分类研究（吴小节等，2020）。

（三）实践启示

研究结论对实施战略转型以及市场定位的企业有如下实践启示：首先，组织身份在战略转型过程中发挥着根本性作用。在长期的市场渗透中，企业市场身份感知具体表现为企业在

业务领域中的组织形象、声誉机制、市场地位以及持续竞争优势等，企业必然要投入大量的时间与资源聚焦在彰显其独特身份的业务领域中。如何让内外部利益相关者理解并接受转变的组织身份认定是战略转型成败的关键，也成为组织身份工作的主要动机。对于实施战略转型的企业来说，不仅要考虑新身份的竞争性，还要考虑与原有身份相比的传承与扬弃。其次，组织市场身份的转变不仅是企业形象、标签改变过程，其背后有更广泛的制度诱因与实践手段。企业在开展市场定位或新类别打造过程中，如何顺应制度环境中的有利条件，包括集体构建的文化模式、共享认知与知识经验，是转变组织身份的重要保障。对于开展跨界竞争的破坏者来说，合理地讲故事与背书手段对于身份构建必不可少。对于已有品牌积淀和声誉优势的企业来说，新身份需要抢占消费者认知高地，保持连贯与一致。最后，本文对致力于改变市场定位的企业提供了实际启示。技术和创新驱动为企业创造新市场提供了温床，在市场细分多元化和消费需求异质化的今天，也为中小或新创企业在现有市场层级中通过细分市场获取竞争性资源提供了便利。企业在选择具体行动类型时必须仔细考虑当前组织身份以及外部场域环境压力的性质，有目的地开展身份战略，引导目标受众感知，进而获取公众心中的差异化定位，实现竞争优势的创造。

（四）研究展望

本文基于多案例比较分析给出战略转型中企业身份构建的整合模型，但基于样本数量的限制，未来可通过扩大样本数量，甚至对比成功与失败案例，进一步检验结论的稳健性。本

文从制度环境与合法性出发，为组织外部身份构建提供有效参照。鉴于声誉和合法性作为竞争过程中稀缺资源的重要存在，未来研究在检验本文主张的基础上，探索不同行为是否可能被企业复制，以及有何后果。例如，深入挖掘组织在身份构建时差异性和相似性的权衡，探讨其是否需要建立一个不熟悉的身份，或企业定位是否与相邻市场太近（Santos et al., 2009），以及将“最优独特性”作为一个动态过程来看，从多维视角探究其实现过程，如“多重合法性门槛”的影响（项国鹏等，2020），评价主体差异性的影响（Taeuscher et al., 2022），推进关于组织身份与市场竞争之间的关系，对实践者和学者同样具有启发价值。

收稿日期：2022 年 8 月 20 日

接收日期：2023 年 6 月 3 日

接受编辑：Eric Zhao

作者简介

杜晶晶，安徽财经大学工商管理学院教授，管理学博士（毕业于中国科学技术大学）。在《经济管理》《管理学报》《外国经济与管理》《研究发展与管理》等期刊发表文章 20 余篇，研究兴趣为组织理论、数字创业与创新。

Wenyao G. Zhao（赵文耀）（通讯作者，E-mail: will.zhao@lakeheadu.ca），管理学博士（毕业于法国里昂商学院）。加拿大滑铁卢大学斯特拉福互动设计暨商学院助理教授，管理科学系双聘教授，博士生导师。其研究成果发表于 *Research in the Sociology of Organizations* 和 *IEEE Transactions on Cybernetics* 等期刊。研究兴

趣包括跨领域创新研究、组织理论、多模态分析。

郝喜玲，安徽财经大学工商管理学院教授，管理学博士（毕业于南开大学）。在《南开管理评论》《科研管理》《管理学报》等期刊发表文章 20 余篇。研究兴趣为创业学习与中小企业成长。

刘运青，安徽财经大学特聘副教授，管理学博士（毕业于电子科技大学）。在 *Journal of Knowledge Management, Innovation - Organization & Management*、*Journal of Enterprise Information Management*、*European Journal of Innovation Management* 等 SSCI 期刊发表论文 10 余篇。研究兴趣包括数字化、创业、创新等领域。

参考文献

[1] 程聪、谢洪明、杨英楠、曹烈冰、程宣梅：《理性还是情感：动态竞争中企业“攻击—回应”竞争行为的身份域效应——基于 AMC 模型的视角》，《管理世界》，2015 年第 8 期。

[2] 杜晶晶、Wenyao G. Zhao、郝喜玲：《组织场域、制度工作与产业变革——基于电动车产业的单案例研究》，《经济管理》，2020 年第 7 期。

[3] 葛建华、汪振涛、雷玮：《新创企业合法性研究动向与路径演变》，《研究与发展管理》，2022 年第 2 期。

[4] 郭金山、芮明杰：《当代组织同一性理论研究述评》，《外国经济与管理》，2004 年第 6 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] 胡轶：《制度理论中的混合组织：一个案例研究框架》，《华东理工大学学报（社会科学版）》，2019

年第 6 期。

[7] 迈克尔·波特：《什么是战略》，《哈佛商业评论（中文版）》，2004 年第 1 期。

[8] 毛基业、陈诚：《案例研究的理论构建：艾森哈特的新洞见——第十届“中国企业管理案例与质性研究论坛（2016）”会议综述》，《管理世界》，2017 年第 2 期。

[9] 潘清泉、韦慧民：《基于组织身份领地维护与拓展的企业竞争行为研究》，《科技管理研究》，2013 年第 13 期。

[10] 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。

[11] 吴小节、陈小梅、汪秀琼：《分类理论述评：一个基于分类化过程的框架》，《南开管理评论》，2020 年第 6 期。

[12] 项国鹏、万时宜、黄大明：《新创企业合法性门槛的跨越机制——基于事件系统理论的案例研究》，《南方经济》，2020 年第 12 期。

[13] 杨勃、刘娟：《颠覆性环境下的组织身份变革与战略变革——比较研究及整合框架构建》，《商业研究》，2020 年第 5 期。

[14] 姚小涛、黄千芷、刘琳琳：《名正则言顺？——“共享”之名下的共享单车商业模式与制度组凑案例探析》，《外国经济与管理》，2018 年第 10 期。

[15] Albert, S., & Whetten, D. A. 1985. Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 7: 263-295.

[16] Ashforth, B. E., Rogers, K. M., & Corley, K. G. 2011. Identity in organizations: Exploring cross-level dynamics. *Organization Science*, 22 (5): 1144-1156.

[17] Battilana, J., Leca, B., & Boxenbaum, E. 2009. How actors change institutions: Towards a theory of institutional entrepreneurship. *Academy of Management An-*

nals, 3 (1): 65–107.

[18] 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.

[19] Bundy, J., Shropshire, C., & Buchholtz, A. K. 2013. Strategic cognition and issue salience; Toward an explanation of firm responsiveness to stakeholder concerns. *Academy of Management Review*, 38 (3): 352–376.

[20] Burgelman, R. A. 2011. Bridging history and reductionism; A key role for longitudinal qualitative research. *Journal of International Business Studies*, 42 (5): 591–601.

[21] Cottani, G., Porac, J., & Thoman, H. 2017. Categories and competition. *Strategic Management Journal*, 38: 64–92.

[22] Corley, K. G., & Gioia, D. A. 2004. Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. *Administrative Science Quarterly*, 49 (2): 173–208.

[23] 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.

[24] DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. 1983. The iron cage revisited; Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, 147–160.

[25] Durand, R., & Paoletta, L. 2013. Category stretching; Reorienting research on categories in strategy, entrepreneurship, and organization theory. *Journal of Management Studies*, 50 (6): 1100–1123.

[26] Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. 1991. Keeping an eye on the mirror; Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34 (3): 517–554.

[27] Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. 2007.

Theory building from cases; Opportunities and challenges.

Academy of Management Journal, 50 (1): 25–32.

[28] 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.

[29] Garud, R., Schildt, H. A., & Lant, T. K. 2014. Entrepreneurial storytelling, future expectations, and the paradox of legitimacy. *Organization Science*, 25 (5): 1479–1492.

[30] Ginsberg, A. 1988. Measuring and modelling changes in strategy theoretical foundations and empirical directions. *Strategic Management Journal*, 9 (6): 559–575.

[31] Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. 2000. Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of management Review*, 25 (1): 63–81.

[32] Gioia, D. A., Patvardhan, S. D., Hamilton, A. L., & Corley, K. G. 2013. Organizational identity formation and change. *Academy of Management Annals*, 7 (1): 123–193.

[33] Glynn, M. A., & Abzug, R. 2000. Institutionalizing identity; Symbolic isomorphism and organizational names. *Academy of Management Journal*, 45 (1): 267–280.

[34] Grinsven, M., Sturdy, A., & Heusinkveld, S. 2020. Identities in translation; Management concepts as means and outcomes of identity work. *Organization Studies*, 41 (6): 873–897.

[35] Hampel, C. E., Tracey, P., & Weber, K. 2020. The art of the pivot; How new ventures manage identification relationships with stakeholders as they change direction. *Academy of Management Journal*, 63 (2): 440–471.

[36] Hsu, G. 2006. Jacks of all trades and masters of

none: Audiences' reactions to spanning genres in feature film production. *Administrative Science Quarterly*, 51 (3): 420–450.

[37] Jensen, M. 2010. Legitimizing illegitimacy: How creating market identity legitimizes illegitimate products. *Research in the Sociology of Organizations*, 31: 39–80.

[38] Khaire, M., & Wadhvani, R. D. 2010. Changing landscapes: The construction of meaning and value in a new market category modern Indian art. *Academy of Management Journal*, 53 (6): 1281–1304.

[39] Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C., & Sheep, M. L. 2006. Where is the “me” among the “we”? Identity work and the search for optimal balance. *Academy of Management Journal*, 49 (5): 1031–1057.

[40] Kreiner, G. E., & Murphy, C. 2016. Organizational identity work. In Pratt, M. G., Schultz, M., Ashforth, B. E., & Ravasi, D. (Eds.). *The Oxford Handbook of Organizational Identity*. Oxford: Oxford University Press: 276–293.

[41] Lamertz, K., Heugens, P. P., & Calmet, L. 2005. The configuration of organizational images among firms in the Canadian beer brewing industry. *Journal of Management Studies*, 42 (4): 817–843.

[42] Langley, A. 1999. Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24 (4): 691–710.

[43] Lawrence, T. B. 1999. Institutional strategy. *Journal of management*, 25 (2): 161–187.

[44] Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. 2013. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook (3rd Edition)*. Sage Publications.

[45] Navis, C., & Glynn, M. A. 2010. How new market categories emerge: Temporal dynamics of legitimacy, identity, and satellite radio, 1990–2005. *Administrative Science Quarterly*, 55 (3): 413–458.

ence Quarterly, 5: 439–471.

[46] 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.

[47] Patvardhan, S. D., Gioia, D. A., & Hamilton, A. L. 2015. Weathering a Meta-Level identity crisis: Forging a coherent collective identity for an emerging field. *Academy of Management Journal*, 58 (2): 405–435.

[48] Santos, F. M., & Eisenhardt, K. M. 2009. Constructing markets and shaping boundaries: Entrepreneurial power in nascent fields. *Academy of Management Journal*, 52 (4): 643–671.

[49] Smith, B. R., Bergman Jr, B. J., & Kreiner, G. E. 2021. When the beacon goes dark: Legitimacy repair work by subsequent actors in an emerging market category. *Journal of Business Venturing*, 36 (5): 106–144.

[50] Smith, R., & Anderson, A. R. 2004. *The devil is in the e-tale: Form and structure in the entrepreneurial narrative*. Edward Elgar Publishing.

[51] 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: 2101–2134.

[52] Tripsas, M. 2009. Technology, identity, and inertia through the lens of “the digital photography company”. *Organization Science*, 20 (2): 441–460.

[53] Yin, R. K. 2009. *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications.

[54] Zhao, E. Y. 2022. *Optimal Distinctiveness: A New Agenda for the Study of Competitive Positioning of Organizations and Markets*. Cambridge University Press.

[55] 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.

[56] Zhao, W. , & Zhou, X. 2011. Status inconsistency and product valuation in the California wine market. *Organization Science*, 22: 1435–1448.

[57] Gioia, D. A. , Price, K. N. , & Hamilton, A. L. 2010. Forging and identity: An insider–outsider study of

processes involved in the formation of organizational identity.

Administrative Science Quarterly, 55 (1): 1–46.

[58] Sahaym, A. 2013. 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*, 66 (11): 2210–2217.

Organizational Identity and Optimal Distinctiveness in Strategic Transformation: A Multiple-Case Study of Corporate Repositioning

Jingjing Du¹ Wenyao G. Zhao² Xiling Hao¹ Yunqing Liu³

(1. School of Business Administration, Anhui University of Finance and Economics;

2. Stafford School of Interaction Design and Business, University of Waterloo, Department of Management Sciences, University of Waterloo;

3. School of Finance and Public Administration, Anhui University of Finance and Economics)

Abstract: Organizational identity is a core, unique and durable characteristic of organizations, and its malleability plays a vital part in the process of strategic transformation. This paper investigates four incumbents' repositioning endeavors, focusing on how these firms in strategic transformation (re) constructed their identities to achieve optimal distinctiveness. The findings of this study shed light on the dual pressure faced by incumbents engaged in strategic transformation: The pressure to achieve "optimal distinctiveness" in both the temporal and spatial dimensions of field competition. Spatiality-wise, enterprises are compelled to navigate the delicate balance between similarity and differentiation when compared to other organizations within the same field. Meanwhile, temporality-wise, enterprises encounter the challenge of maintaining continuity with past identities while simultaneously showcasing differentiation. To tackle these dual pressures, incumbents adopt two key strategies for identity construction: Differentiated collective categorization and industrial leadership legitimation. Under high-pressure situations, characterized by intense competition and a need for differentiation, enterprises strategically focus on establishing an organizational identity that aligns with a new category identity. This is accomplished through a process known as "compensatory orchestration", which involves enhancing the spatial dimension attributes and elevating the spatial dimension status. By expanding their field boundaries and actively engaging in collective categorization, enterprises achieve optimal distinctiveness within the competitive landscape. In contrast, under low-pressure situations where the need for differentiation is less urgent, enterprises aim to develop a unique organizational identity that sets them apart from existing categories. This is achieved through "integrative orchestration", which involves reducing temporal dimension attributes and elevating temporal dimension status. Overall, this study expands the applicability of "optimal distinctiveness" in the context of strategic transformation, and bears practical implications for managers and practitioners interested in better understanding and managing strategic repositioning of established firms.

Key Words: strategic transformation; organizational identity; identity construction; optimal distinctiveness; field environment