文章编号:1004-8308(2025)02-0190-17
DOI:10.13581/j.cnki.rdm.20241152

共益企业如何突破战略联盟中的身份困境?

——基于共情机制的UTC行家纵向案例研究

郑 密,韵 江
(东北财经大学 工商管理学院,大连 116025)

摘 要:共益企业从组织范式层面重新探寻经济价值与社会价值的兼容共生,其与战略联盟形成了一种新型的社会责任关系。在面对内外部动态变化的合作环境时,共益企业如何突破战略联盟中的身份困境以维持组织身份与联盟稳定,现有文献尚未作充分解释。基于个体和群体的共情研究,以UCT行家作为研究对象,采用纵向探索性单案例研究解释了战略联盟与共益企业组织身份的共情机制。本文探索性地提出了组织共情这一概念,厘清了组织共情的3个维度,分别为组织内个体共情、组织内共情以及组织间共情;探索了组织共情维系机制,遵循"问题—方法—结果"的逻辑,共益企业通过身份困境—联盟沟通—组织共情这一过程不断强化战略联盟对组织身份的共情,其中情感的积累和反馈、知识的积累和创造是共情维系机制中的关键隐性资源,在组织身份困境下涌现了责任型领导,其对联盟沟通和组织共情起到了推动作用;探索了组织共情运行机制,沿着"认知—情感—行为"的逻辑,认知共情和情感共情的互动效应产生行为共情,认知、情感和行为共情相互影响,其中组织情境、联盟沟通和责任型领导是组织共情运行机制的催化剂。研究结论为组织共情这一概念提供了学理化的解释,并解析了战略联盟与共益企业组织身份的共情机制,为共益企业在组织身份动态变化过程中的社会责任实践和可持续成长提供了有益借鉴。

关键词:组织共情;共益企业;战略联盟;组织身份;共情机制
中图分类号:F272 **文献标识码**:A

0 引 言

中国社会经济环境高质量发展重塑了行业的竞争环境和竞争逻辑,企业所面临的社会环境问题日趋复杂,社会竞争压力逐步加大导致竞争失序现象频发。这种不健康的竞争环境诱发了企业个体的行为背离社会责任,"两张皮""掉链子"和"公地悲剧"等社会责任缺失和异化行为成为企业社会责任实践中的普遍现象。企业需要商业向善的力量来均衡经济价值和社会价值,以促进企业可持续成长[1-2]。学术界和管理人员开始关注实现经济活动参与主体经济价值创造与社会价值创造兼容共生的新型组织范式,即共益企业(benefit corporation)[1,3]。共益企业的经济目标与社会目标、市场逻辑与社会逻辑、竞争与合作均呈现出悖论性的双元张力,强调其经济活动与社会责任行为的交织融合。这些双元悖论使共益企业更易面临身份困境,一方面,组织的外部威胁可能导致组织的目标"流离失所",并且在进行资源分配时,容易出现经济价值链条和社会价值链条不均衡,最终走向"使命飘移"[2,4]。另一方面,作为混合组织的共益企业在边界上具有一定的模糊性,其耦合了多重制度逻辑,这样的行为导向影响了双方的可持续合作与价值共创共享水平。随着社会价值在绩效贡献中的效益愈加明显,与共益企业一同开展企业社会责任和企业可持续发展倡议的战略联盟逐渐增多,共益企业与其战略联盟形成了一种新型的社会责任关系,即共益企业需要战略联盟对企业履行社会责任由交易型支持和被动配合转向价值观认同和主动合作[2]。在

收稿日期:2024-07-30;**修改日期**:2024-12-03。
基金项目:国家社会科学基金重大项目"高质量发展情景下中国企业的高端化战略变革理论研究"(21&ZD140);国家自然科学基金项目"数字化转型的'索洛悖论'微观破解:互补/互动组合视角下的试错机制对战略变革的影响研究"(72072024)。
第一作者:郑 密(1997—),女,博士研究生,研究方向为企业组织行为和企业战略变革,zhengmitourist@163.com。
通信作者:韵 江(1977—),男,博士,教授,博士生导师,研究方向为企业战略变革,wwwyunjiang@163.com。

外部认知驱动和制度驱动的作用下,这些战略联盟无形之中形成了共益企业价值创造过程中的支持型网络群体,从而驱动共益企业在日常运行中融入社会责任的商业实践[5]。然而以战略联盟为主要形式的企业间共同体面临关系机械脆弱、信任困境和联盟不稳定叠加交织的复杂挑战,并且随着时间的推移,与战略联盟的经济性契约内容极易让共益企业在面临商业和社会使命漂移时摒弃社会目标,并动摇社会责任导向。在同战略联盟合作的过程中,共益企业如何突破上述组织身份困境以均衡其双重使命和双重价值? 共益企业与合作者之间在价值、资源和能力上具有多元性、异质性和互补性,其复杂的组织形式和资源基础使共益企业在战略联盟合作上往往会突破传统商业企业聚焦正式和显性契约机制,更为关注非正式契约和隐性契约机制,沉淀于社会文化中的各种柔性因素逐渐被引起关注[6]。这种强调"情理秩序"的双边契约机制具有低成本、弹性高以及可持续等优势,在维系战略联盟稳定性的过程中发挥了替代机制、补充机制和协同机制的作用。因此,企业间形成以利益共识、情感共鸣、发展共赢有机整合的共情(empathy)机制是促进战略联盟共同体意识形成的精神纽带,是主动推进和有效建构及维系共同体的心理基础、认知前提和必要环节,能更大限度地发挥战略联盟和共益企业之间经济价值和社会价值创造的耦合效应。

在组织管理领域,共情对机会识别、工作绩效、组织公平和创意行为等方面均有显著的积极影响,但是目前共情机制研究多停留在个体层面,认为共情是个体认知、情感和行为等多个系统交互的结果[7],那么组织间如何产生共情? 组织作为一种具有结构和功能的群体,常通过知识共享、团队沟通、团队整合等方式共享情感[8],但是组织间的共情"黑箱"机制尚未打开,因此本文锚定组织身份,探索战略联盟与共益企业组织身份的共情机制。在揭示跨组织层面的共情机制上,其共情机制同个体层面共情与群体内共情有何差别,相应地,共情运作机制和共情维系机制具有何种特点,现有研究尚未触及。基于上述研究缺口,本文聚焦的核心问题是:共益企业在面对动态环境中的组织身份困境时,如何实现战略联盟和其组织身份的共情? 对此,本文选择共益企业 Ultimate Traveler Club(以下简称 UTC 行家)作为分析对象,根据不同情境下的组织身份困境,厘清了战略联盟同共益企业组织身份的共情过程。在此基础上,提出组织共情的概念,并进一步探索组织共情的维系和运行机制,以此刻画组织共情动态过程。

1　文献综述

1.1　共益企业:概念、挑战及其组织身份困境

2006年,美国创立的共益企业实验室(B-Lab)最早提出共益企业这一概念,这类企业是在"用商业的力量来解决社会和环境问题"①。共益企业是一种通过融合经济和社会价值,以有效实现自身与社会共生共进的混合组织。目前针对共益企业的研究多集中于商业模式、组织结构、效益评估以及利益相关者研究等领域,大部分研究始终无法脱离"共益企业如何可持续成长?"这一问题[2]。从企业使命角度来看,共益企业拥有综合性使命和目的,其将为利益相关者谋利作为存在目标,将社会责任实践作为企业使命[1]。然而在共益企业市场化运作的过程中,并不总是能实现经济目标和社会目标的可持续平衡[9]。组织身份的多重挑战随着内外部环境的不确定性不断涌现,共益企业若缺乏商业成功所需的经验和资源,往往容易被商业裹挟,此时企业可能会因为屈服于主要战略联盟财务压力而选择"间断性均衡"行动,但是却违背了共益企业"行善"与"赚钱"二者不可时序分离的原则[2]。当共益企业出现价值失衡问题时,组织身份可以为组织的社会互动行为和经营决策行为提供参照物。因此,共益企业需要向战略联盟明确阐述组织身份所传达出的价值观,为企业履行社会责任而获得身份认同与社会支持,以维持战略联盟的稳定性。战略联盟是指各联盟主体通过协议结成的优势互补、风险共担、生产要素双向或多向流动的合作组织[10]。组织成员通过寻求、定位和展示有吸引力的组织形象,以识别战略联盟或潜在的战略同盟,但是鲜有研究能够解释清楚战略联盟管理在组织身份维持中的作用。

组织身份回答了"作为组织,我们是谁? 我们做什么? 以及成为什么?"等系列问题[11],一般体现在组

①资料来源:http://www.bcorporation.net/The-Non-Profit-behind-B-Corps。

织使命和愿景上，是组织及其战略联盟理解组织活动的基础，为组织制订决策和行动提供了内在的方向舵[12]。组织身份通常具有核心性、独特性和持久性的特征，并且可以通过调整、演化和适应来面对环境和变革的需要[13]。在内部、群体和组织层面，共益企业常常面临多重制度逻辑带来的身份冲突，各种制度逻辑都尝试定义个体和组织的身份、塑造个体和组织的思维模式、指导个体和组织的行为，这在一定程度上破坏了个体和组织的自我一致性[2]，进而影响他们对组织身份和自我身份的认同，从而面临组织身份困境。由于组织性质、外部环境变化、内部结构调整以及文化差异等因素的影响，组织会面临身份困境，指的是组织在身份定位和维持方面所面临的风险和窘境[14]，例如组织身份不对称、组织身份模糊、组织身份连续性缺失、组织身份吸引力低、身份惰性以及身份焦虑等。从利益相关者视角来看，组织身份困境源自组织身份合法性缺失、身份模糊以及负面形象等引起的外来者劣势，使组织身份被利益相关者误解，进而不被认可和接受[14]。研究者认为组织可以通过“身份剥夺”“殖民型”模式和“形成共享新身份”等方式实现利益相关者对组织身份的认同，提出了“身份隔离—身份优先—身份合并—身份整合”的组织身份管理策略[15]，并基于权变视角认为不同身份落差情景应该采取差异化身份管理模式。组织身份是个体基于组织成员身份而形成的自我概念过程，并且这种组织身份会促使员工与组织价值观保持一致，并产生情感归属，因而是包含情感维度的复杂心理现象[16]。作为凝聚要素和润滑剂，情感在共益企业组织身份中起着至关重要的作用，它不仅能有效突破共益企业在战略联盟中的身份困境，也能增强在战略联盟中共益企业组织身份的稳定性和持久性。新近研究逐渐关注情感要素在组织身份维护中的作用，但是从微观视角切入的研究还极为欠缺，少有研究从情感视角来探索突破组织身份困境并且维持组织身份的策略，因此有必要在现有研究的基础上，将情感因素纳入共益企业组织身份塑造策略的讨论，从而为企业在战略联盟中突破身份困境提供指导方向。

1.2 共情：内涵、层面及其机制

共情（empathy）指的是感知者体验到的一种与他人感受相似或相同的认知、情感和行为状态，这种状态能与受众在信仰、价值观、愿景和想法上匹配或一致[7]。早期对共情的研究多停留在现象学和行为水平，关注共情的结构和维度[7]。然而，共情不仅是一种状态或能力，更是一种具有动态性、方向性的社会心理互动过程[17]，但是关注共情动态过程的研究较少。学者们基于镜像神经元理论和情绪共享理论[18]认为共情是一个模仿—反馈过程，而共情既包括直觉—行为的自动化加工过程，也包含控制性加工过程。因此，共情机制中既要关注认知—情感系统的协调配合，又要关注共情的结果行为，因此共情是个体认知、情绪和行为3个系统协调配合而形成的结果。在组织管理领域，除了上述个体层面的共情研究以外，还拓展了共情在群体层面的研究广度，即群体共情。两个群体在实际互动或想象接触时，一方内部个体间接或直接体验和内化另一方群体成员的认知和情感，这个过程称为群体共情（group empathy）[8]。群体共情机制主要分为两种观点：一是基于涌现观，群体共情是个体的共情情绪聚合的结果，个体共情可能会通过激活群体身份或者激活对于群体中其他人的群体身份的觉察涌现为群体共情；二是基于内化观，群体共情是一个群体的成员间接体验和内化另外一个群体成员的认知、情感的过程[19]。不难看出，无论是个体还是群体层面的共情，均由两个及以上主体构成。组织在认识环境、界定业务和配置关键资源时具有较为一致的思维模式，能够形成一种具有成熟和稳定状态的企业成员共享的心智图式，因此组织作为认知主体同样存在组织间共情。然而群体共情的研究仅局限于组织内部，探讨领导者共情、员工间共情等共情机制，这些均属于内群体共情范畴，少有研究将外部利益主体容纳入群体共情机制中。

组织在资源和生存方面严重依赖战略联盟，同样战略联盟也可能依赖组织的协调运作来实现其目标，这种双向依赖共同影响了双方的组织身份，因此组织同战略联盟的互动对组织身份维持具有重要作用[20]。尽管战略联盟和组织之间的互动可能会影响组织身份的构建、协商和维持[20]，但其中的运行机制尚不清晰。共情是促进作为客体的战略联盟接受作为主体的组织愿景和使命，从而产生期望结果的关键要素，如组织创新行为和组织承诺[21]。组织身份在面临困境时，组织在整合资源的过程中会加强同战略同盟的交流沟通与知识共享，并从而催发了共情机制。因此动态环境和组织身份困境是战略同盟和组织身份共情维系机制中的重要一环，但是相关研究尚未涉及。现有研究证实了维持共益企业组织身份以及

组织同战略联盟共情的重要性,但双重使命驱动型的共益企业在面对反复组织身份挑战时,如何长期保持战略联盟与组织身份的共情? 该问题尚未得到解决。由此,应深刻把握共益企业组织身份特点,在此基础上剖析组织共情的涌现、运行和维持机制,并刻画其复杂的内部机制,以期推动企业在社会责任和商业利益驱动下组织身份和组织共情的研究。

2　研究设计

2.1　研究方法

本文采用纵向单案例研究方法来回答核心问题“共益企业在面对动态环境中的组织身份困境时,如何实现战略联盟和其组织身份的共情”,原因如下。①战略联盟与组织身份的共情维持机制这种研究需要深入的案例研究来加以揭示。②共益企业是一种新兴的组织形式,其身份困境问题、共益企业和其战略联盟的共情问题均属于管理实践中的新现象,相关研究较为缺乏。单案例研究方法能有效地根据新兴现象来构建理论,发现新观点与新规律[22]。③共益企业组织身份困境属于历时性变化的过程现象,纵向单案例研究能深刻描绘研究对象的动态变化和互动过程[23],在确认事件发生次序的基础上识别构念间的关系,有助于刻画共益企业在面临反复身份挑战的共情特征以及共情机制的驱动要素。

2.2　案例选择

本文选择UTC行家作为案例分析对象,具体原因如下。①遵循典型性原则,充分考虑研究对象的代表性,作为中国第一家多品牌全渠道旅行装备专业运营商,UTC行家是一家典型的具有双重使命、双重合法性和双元运作的共益企业,拥有强大的战略联盟合作系统,这些战略联盟是UTC行家在动态环境中保持组织身份的支持网络。自2009年起,UTC行家将众多国际专业旅行装备世界级品牌引入中国市场,在实现经济效益的同时将“可持续发展理念”融入日常经营的每一个环节,实现了经济活动与社会责任行为相互交融的均衡运作模式。另外,UTC行家同众多国际品牌达成了战略联盟。在合作的过程中,UTC行家开始同非营利组织、地方政府社区以及各大高校共建产业技术创新战略联盟。②遵循启示性原则,充分考虑研究对象与研究问题的匹配性,UTC行家是在面对组织身份挑战和生存危机时通过共情机制维持了其共益企业组织身份的典范。例如,2009年品牌成立之初就能迅速抢占国内市场,当面临资金周转困难、消费者认知不足和市场生存难题时,仍然将利益相关方和消费者利益充分考虑到企业决策中,坚决采用价格昂贵的蓝色标志认证、环保再生Cordura认证和不含致癌物质认证原材料,将企业利润降到最低,力争企业双重合法性的调适一致,这为企业持续得到社会支持和认可奠定了坚实的口碑基础。2021年开始,UTC行家面临内外部生存危机,企业只能勉强支撑日常经营,亏损和现金流压力大,UTC行家兼顾经济目标与社会目标难度变得更大,企业通过对使命目的的再变革,正式启动了“可持续品牌发展战略”。剖析UTC行家从组织身份合法化、组织身份多重化再到组织身份引领化的身份演变过程以及相应做法(见图1),能够为深入理解共益企业如何在战略联盟中突破组织身份困境以及共情机制提供理论洞见。

2.3　数据收集

本文在数据上力争实现三角互证,其数据来源主要包括两部分(见表1)。①一手数据资料的收集,包括企业创始人采访资料、半结构化访谈资料和企业直播资料。针对案例主题,团队从2022年3月开始通过各项专访、论坛和发布会积累发言;在此基础上与2023年3月、2023年4月以及2023年7月对UTC行家高管围绕品牌、战略和企业危机等方面进行了3次深度访谈。2023年3月25日,访谈UTC行家战略联盟“旅游百人会”负责人进行了1次访谈,内容涉及双方合作内容、合作机制以及合作态度等;另外将UTC行家的直播专栏“CEO直播”“读书分享会”和“发现城市计划”等活动,以及高管工作日志和社交媒体动态等资料进行收集整理。②二手数据的搜集,主要包括内部资料和外部资料。在内部资料收集方面,团队系统整理了UTC行家自2007年至今与品牌管理相关的文档资料,包括宣传册、讲座PPT资料以及企业出版著作等资料;在外部资料收集方面,团队整理了包括知乎、环球网、搜狐新闻等UTC行家的新闻报道,“旅游百人会”讲坛、公众号、微博和品牌官网所发布的相关文章,以及包括战略联盟的官网、新闻和公众号资料;此外团队还收集了政府工作报告、行业分析报告,为分析UTC行家组织身份面临的外部环境提供支撑。

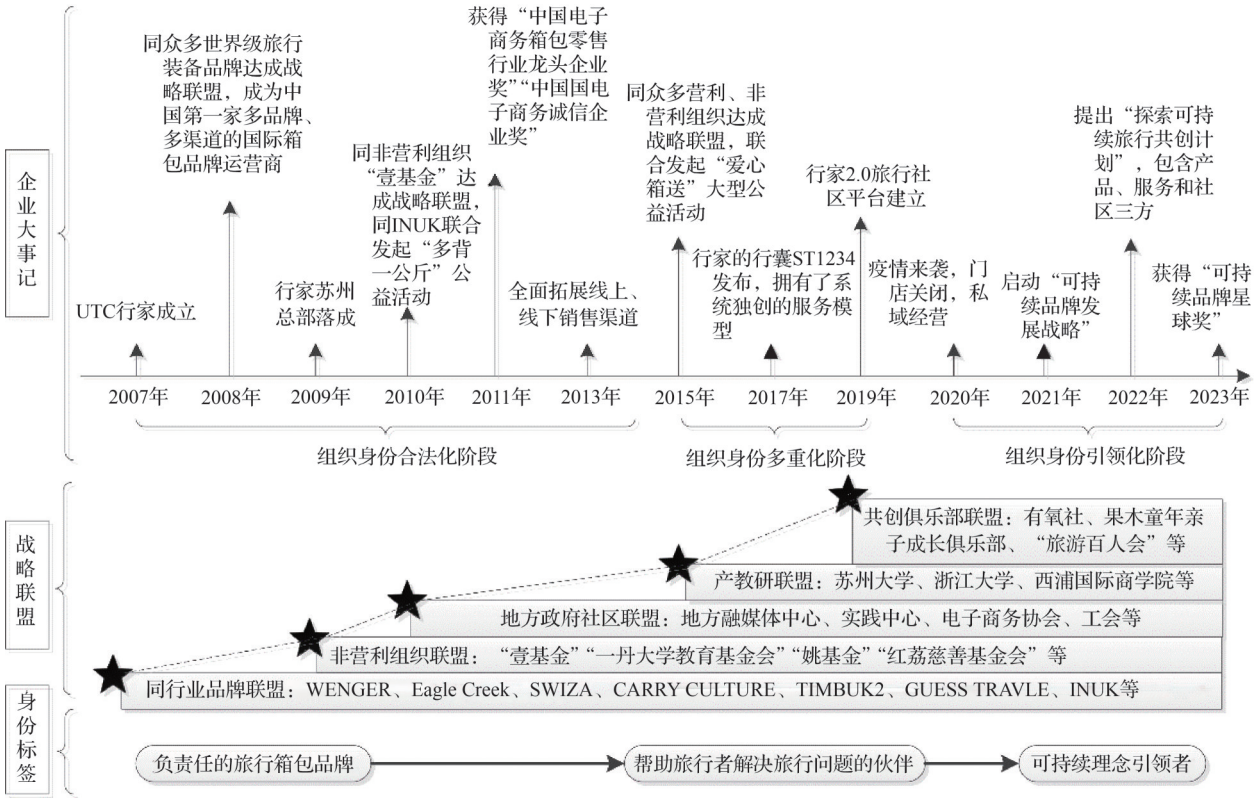

图1 样本企业组织身份变化过程及重要事件

Fig. 1 Process and important events of organizational identity change in sample enterprises

表1 案例数据类别、来源与数量

Tab. 1 Case data categories, sources, and quantities

	资料类别	来源	数量	编码
一手资料	深度访谈	访谈4次：2023年3月25日，访谈UTC行家创始人兼董事长Y；2023年4月13日，再次访谈UTC行家创始人兼董事长Y；2023年7月29日，访谈UTC行家品牌运营总经理D；2023年3月25日，访谈UTC行家战略联盟“旅游百人会”负责人G	约310分钟	A
	讲座论坛	参与UTC行家讲座和论坛2次：2023年中国国际低碳学院“CARBON100”讲座、2023年9月亚洲环保创新论坛（AEIF）“2023可持续行动者大会”	约90分钟	B
	现场/直播活动	“CEO直播”活动、“读书分享会活动”和“发现城市计划(线下交流会+线上直播交流会)”等	12场	C
	高管工作日志	主要以“行家日志”方式呈现	10篇	D
	社交媒体动态	主要收集2022—2023年有关品牌运营的内容	1篇	E
二手资料	外部资料	知乎、环球网、搜狐新闻等UTC行家的新闻报道	18篇	F
		“旅游百人会”讲坛、公众号、微博和品牌官网所发布的相关文章	23篇	G
		主要战略联盟相关资料，包括INUK、Eagle Creek、壹基金以及众多合作俱乐部等战略联盟的官网、新闻和公众号等	17篇	H
	内部资料	宣传册、讲座PPT资料等	3篇	I
	其他	自2019年底至今国务院、文旅部等关于防疫措施的政府工作报告、箱包品牌行业分析报告等内容	9篇	J

2.4 数据分析

本文采用“一阶—二阶—聚合”三步走和持续迭代的结构化数据分析方法[24]。首先，在进行编码之前，将搜集到的材料按照时间与主题进行系统梳理，建立案例企业的事件发展里程碑，并按照影响组织身份变化的事件节点将案例故事分为3个阶段，并对组织身份构建和变化节点，以及每一阶段中有关战略联盟和组织身份共情有关的内容进行分类和整理。其次，以时间轴上发生的事件为研究线索，遵循开放性原则进行一阶编码，并寻找编码的异同，进行内涵缩减，提炼出42个一阶概念。再次，对一阶概念进行

抽象提取,将一阶概念同相关文献进行对话,从理论视角抽象化一阶概念形成具有理论内涵的二阶主题,并厘清二阶主题之间的关系和边界,提炼出18个二阶主题。接着,根据涌现的理论维度将二阶主题进行整合,在进行理论对话的基础上形成6个聚合维度。编码方法采用背对背编码来保证信度和效度,对于理解不一致的编码进行重新讨论并最终形成一致结果。最后,为形成有逻辑的理论框架,团队采用理论编码来构建主要类属之间的理论联系,不断迭代"数据—关系—框架",以此强化对新兴现象的可重复性,增强框架的理论贡献,最终形成以下数据结构(见图2)。

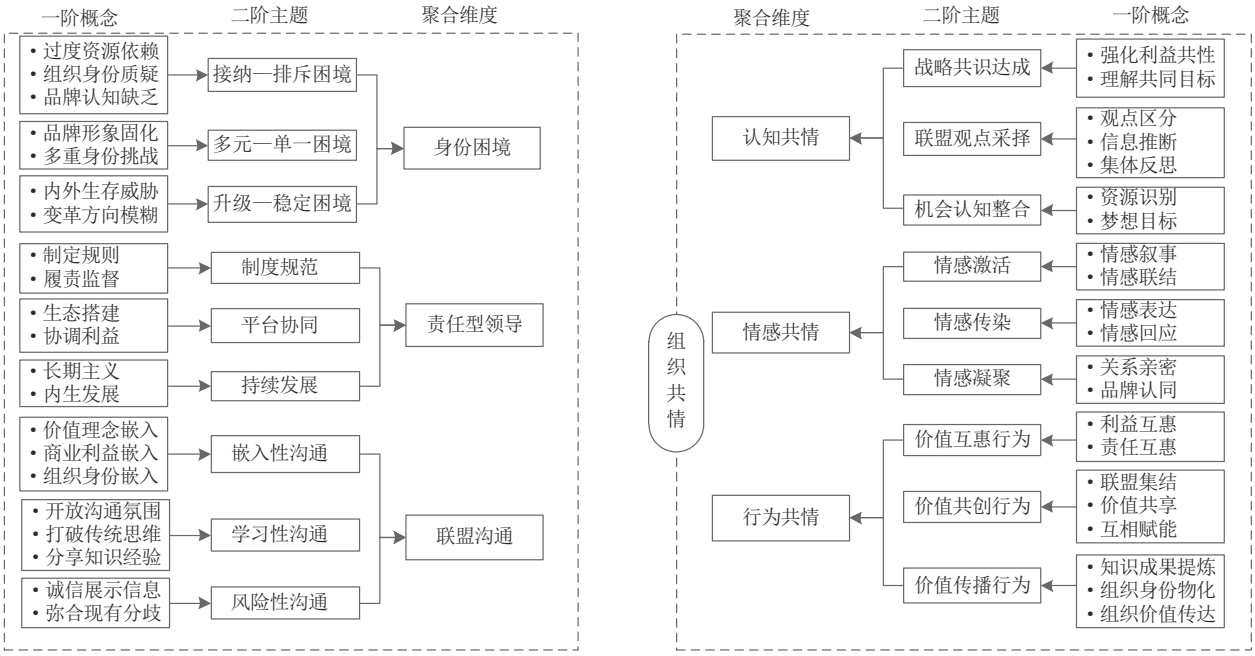

图2　数据结构

Fig. 2　Data structure

3　案例分析

基于案例企业的成长历程,本文从企业组织身份困境出发,依次对案例企业组织身份变革的3个阶段的共情机制进行阐述,分别是组织身份合法化阶段(2007—2014年)、组织身份多重化阶段(2015—2019年)和组织身份引领化阶段(2020—2023年)。本文揭示了"共益企业在面对动态环境中的组织身份困境时,如何实现战略联盟和其组织身份的共情?"这一问题,而后将从身份困境、联盟沟通、认知共情、情感共情和行为共情方面进行解析,并对不同身份困境下涌现的责任型领导进行了剖析。

3.1　组织身份合法化阶段

组织身份的合法化过程认为组织需要在遵守制度框架的基础上,获得内部和外部利益相关方的认可和支持[25],尤其是获得战略联盟的接纳,这是组织生存和发展的基础。在2007—2014年组织身份初建期间,面临身份困境的刺激,但也同时倒逼企业以相似的合作理念作为沟通前提,站在更广阔的国际视野搜索战略联盟。UTC行家通过嵌入性沟通实现了战略联盟和组织身份的共情,建立跨文化认知,实现情感传染,在此基础上同众多世界级品牌建立合作,迅速拓展中国市场,培养了战略联盟对品牌的认知和认可,实现了组织身份合法化。该阶段的典型证据如表2所示。

接纳—排斥困境是UTC行家在组织身份建立之初面临的难题,是指新创企业作为细分市场下的开拓者面临来自各方利益主体对组织身份的接纳和排斥的选择。UTC行家是香港华美国际集团等联合投资组建的企业,但华美国际的企业精神是诚信、稳健、百年老店,而UTC行家作为新创共益企业,更具冒险精神和社会责任。价值理念的差异导致企业客户的群体特征差异,UTC行家面临是否应该摒弃成立之初的过度资源依赖行为,转向开拓国际市场,培育独立的战略联盟资源。合作者在初期对企业文化和产

品附加值的了解度不够，往往只能从市场逻辑探知组织身份，认为UTC行家只是国际箱包代理商，引起了新进合作者对企业组织身份的质疑。

表2 组织身份合法化阶段的典型证据

Tab. 2 Typical evidence of the stage of organizational identity legalization

聚合维度	二阶主题	典型例证→一阶概念
身份困境	接纳—排斥困境	华美国际的企业精神是诚信、稳健、百年老店，由于价值理念的差异，UTC行家选择依赖华美国际的资金、客户等核心资源，致力于开拓国际市场，培育独立的战略联盟资源（AF）→“过度资源依赖”
		UTC旗下一款背包跟小米发售的功能和样式相似的背包进行PK时，价格仅为我们的一半（A）→“组织身份质疑”
		国内旅游仍然停留在西部农村走向东部工厂，东部农村走向东部城市的大众观光旅游方式上，消费者对旅行装备的品质化需求较低（AJ）→“品牌认知缺乏”
责任型领导	制度规范	我们所有的人都是义工，想挣钱的人都不会来跟我们合作的，这是我们成立时候的原则（A）→“制定规则”
		在反复测试中国市场和合作伙伴品质后，领导者调整和缩减品牌，直至留下有个性，且价值观、品质和目标客户群相匹配的品牌，并与筛选后的品牌进行深入合作（AGH）→“履责监督”
联盟沟通	嵌入性沟通	我们和瑞士军刀品牌WENGER合作，从帮助产品开发，帮助其国际市场开拓，到成为其中国市场唯一代理，我们认可彼此的价值观，并且合作了16年（ADGH）→“价值理念嵌入”
		尽管我们有深厚的信任，但是双方的商业计划书在签约前也是修改了6次（A）→“商业利益嵌入”
		在签约或者续签时可能会面临对方企业的整改，比如新的10年战略规划，我们是见证人（A）→“组织身份嵌入”
认知共情	战略共识达成	对于他们而言，合作伙伴是否能够理解品牌的意义，是否与品牌内涵风格相似，是衡量合作与否的一大标准（AGH）→“强化利益共识”
		我们在搜寻合作伙伴的时候，他们也正好想进入中国市场，我们想要引进他们作为我们的力量（A）→“理解共同目标”
情感共情	情感激活	我们互相了解彼此的历史，融入他们的故事（A）→“情感叙事”
		UTC行家以公益活动作为引火，同TIMBUK2、Eagle Creek合作开启共创活动，形成团队情感（GH）→“情感联结”
行为共情	价值互惠行为	双方通过权益金、分红和入股等形式强调功利性的交换（AH）→“利益互惠”
		我们的第一个品牌我们也承担了很多角色，在他们制订新的10年战略规划的时候（A）→“责任互惠”

制度规范是指领导者将社会责任要求和社会价值元素融入规则制订中，构建运行、程序、监督、履责、惩戒等制度规则。责任型领导要求共益企业领导者主动构建和完善透明开放机制和战略联盟参与制度，为沟通参与的即时性、互动性和新颖性提供效率和效果保障[26]。UTC行家领导者主要通过将外部社会责任内化于双方合作的规则与程序以及规则迭代化来制订联盟规则。UTC行家领导人凭借卓越的谈判能力和制度规范能力来反复界定和说明规则以适应不同情境，从而促进双方对规则的共同理解。共益企业发挥了“类政府”功能，因此共益企业领导者需要对战略联盟成员的行为进行监督。由于UTC行家在业内的信誉和诚信背书，曾创下与23个品牌签约合作的记录。有效的履责监督有利于规避共益企业和战略联盟之间的机会主义倾向和道德风险，为组织共情提供了制度供给。

嵌入性沟通是指在联盟沟通的过程中，核心企业通过将自身的价值理念、商业利益和组织身份嵌入成员企业认知中的方式进行沟通，主要体现在3个方面。①价值观嵌入，在UTC行家引进品牌时首先进行搜寻工作，除了搜寻合作的条件与机会以外，还需要在了解品牌历史的基础上明确价值理念，通过主动了解、口碑引荐以及共创故事等方式将双方理念嵌入到彼此的价值体系中。②商业利益嵌入，商业合作的过程是一个资金、人力等各项资源投入的过程，双方合作在客观陈述的基础上进行沟通，立足于一定的原则，如平等、互惠、规避主导权以及充分自治等。③组织身份嵌入，由于UTC行家的双重使命和多元业务，因此具有先天的身份优势。在具体沟通的过程中，UTC行家承担起作为战略联盟的商业战略联盟身份，彼此互为代表。

战略共识达成是指在战略联盟内部各成员能达成战略目标的一致性[27]，是联盟成员对战略目标准确理解、认同和承诺的认知状态，这种认知状态致力于将共情的“沟壑”填补成“桥梁”。UTC行家建立伊始，其核心战略联盟均为国际品牌，面临异质文化的差异与隔阂，双方选择能引发“他者”普遍共情的内容，比如同战略联盟共同发展的财务绩效，互相认可的价值观，并尽力规避跨文化差异中抑制共情的内容。从

2007年开始将众多国际品牌引入中国市场,并发展成为集开发、设计、营销到客户服务等为一体的综合运营商,相融的目标和对共同目标的深刻理解是达成认知共情的基础。

情感激活是指人际间发生情感体验时,主体通过情感输出和联结并收到客体情感反应时,其情感水平得到一定程度的刺激。在战略认知达成共识后,战略联盟间缩短了认知的鸿沟,初步建立了情感桥梁,双方均得到信任反馈,此时战略联盟中的情感共情得以激活。通过情感叙事激发共情,双方捕捉了共同价值观之间的故事性特征,通过对彼此品牌故事的感知和渲染,在嵌入性沟通的过程中实现价值的传递和情感的共振。随着时间的推移,UTC行家同其战略联盟在情感叙述的过程中,通过组织间无意识的和有意识的情感诱导,组织成员之间的情感将会相互联结。

价值互惠行为是指用积极的行为回应他人的积极行为,是对他人善意行为的一种奖励性回报,这增进了战略联盟间的相互信任与依赖。从认知神经视角来看,与共情有关的前脑岛的激活程度能正向预测个体做出积极广义互惠行为[28]。在该阶段,战略联盟对UTC行家组织身份的行为共情主要体现在合作初期的价值互惠行为上,表现为利益互惠和责任互惠。一方面,UTC行家和战略联盟需要满足双方的商业利益,UTC行家通过引进国际品牌来迅速占领国内品质箱包市场,双方通过权益金、分红和入股等形式强调功利性交换。另一方面,社会使命驱使下UTC行家与战略联盟双方需要遵守责任规范。这种责任互惠规范超越了价值交换者基本角色的义务,并趋向于对合作组织给予的一种自发性行动。

3.2　组织身份多重化阶段

组织身份多重化过程是指具有混合身份性质组织的独特、核心以及持久特征存在不同界定的过程,双重使命的共益企业拥有多重身份特征[29]。面对复杂的组织环境,多重身份可能容易使组织陷入冲突矛盾和模糊性中,UTC行家通过学习性沟通的方式,整合战略同盟的核心知识,利用公益活动、社区社群建设、理念模式凝练等社会责任实践活动来推动了碎片化、持续性的产品和服务创新,实现了社会性和商业性的融合,将多重组织身份带来的窘境转化为张力,激发了品牌双方更多的思维碰撞和情感传染,从而共创更多的经济和社会价值。该阶段的典型证据如表3所示。

表3　组织身份多重化阶段的典型证据

Tab. 3　Typical evidence of the stage of organizational identity multiplication

聚合维度	二阶主题	典型例证→一阶概念
身份困境	多元—单一困境	品牌形象始终固化在产品层面,企业竭力探索一种“消费者为品牌理念买单”的道路(AJ)→“品牌形象固化”
		在成长过程中仍然难以回避多重组织身份冲突与碰撞带来的组织内目标、战略联盟间价值诉求不相容的问题,甚至出现使命偏移的难题,财务困境影响到组织的社会目标(J)→“多重身份挑战”
责任型领导	平台协同	从2015年开始,UTC行家创始人成为首个品牌旅行大使,一个由品牌伙伴、行业专家、俱乐部等战略联盟构成的实验社群平台孕育而生(GHI)→“生态搭建”
		我们不介意把东西卖得比经销商的网店价格更高,只要大家齐心协力,自然能够实现双赢(A)→“利益协调”
联盟沟通	学习性沟通	UTC行家通过建立一系列非正式沟通情境来打造战略联盟间的开放性沟通氛围,如“行家讲坛”“行家2.0旅行社区平台—行家俱乐部”等(AH)→“开放沟通氛围”
		我们应该打破甲方、乙方思维,面对一个共同主题,做出更有利、更创新的产品(A)→“打破传统思维”
		合作品牌也会通过发布会、研讨会的形式将新观点、新产品和新战略同UTC行家进行交流(A)→“分享知识经验”
认知共情	集体观点采择	我们当时主打的就是可持续发展,会优先推EC、INUK这些品牌的产品(A)→“观点区分”
		不会说他们说什么我们就要照做,我们很开放的,但是我们也是一个独立的企业(A)→“信息推断”
		2016年以来,UTC行家定期举办品牌交流活动,就旅游业前沿思想等进行反思和交流(ACGI)→“集体反思”
情感共情	情感传染	和国外的品牌方沟通其实很简单,直接表达你的想法和情绪(A)→“情感表达”
		2015年UTC联合众多企业开启了“爱心箱送”活动,消息直接传达到各合作品牌总部,对方均给予了支持,也给了UTC行家持续开展了8年的信心(AD)→“情感回应”
行为共情	价值共创行为	10年的合作积累让UTC行家能迅速集结战略联盟,将战略联盟的研发团队、全球垂直供应链、客户等主体的同质和异质性资源进行整合(A)→“联盟集结”
		通过创建行家俱乐部、社群等平台来实现共享式价值创造,并为平台的其他成员提供开放的资源(FG)→“价值共享”
		UTC行家将技术、人才和知识等赋能到合作品牌的产品和服务等方面以释放资源价值(AGI)→“互相赋能”

多元—单一困境是UTC行家在组织身份不断完善过程中面临的难题，指的是企业由于难以把握组织身份的多重性和单一性从而陷入组织身份模糊的状态。UTC行家线上线下协同品牌营销的方式让UTC行家在消费者心中迅速建立品牌形象，“负责任的旅行箱包品牌”的身份标签深入人心，但是消费者难以看到UTC行家的社会责任实践，因此UTC行家的品牌形象始终固化在产品层面，企业竭力探索一种“消费者为品牌理念买单”的可持续发展道路。UTC行家试图将多重组织身份相容，形成一种均衡型价值创造结果，但是在成长过程中仍然难以回避多重组织身份冲突与碰撞带来的组织内目标、战略联盟间价值诉求不相容的问题，甚至出现使命偏移的难题。并且随着竞争加剧，一系列的经营活动和附加活动虽然加重了UTC行家的财政负担，其社会价值创造在结果层面必将受到影响，企业使命往往会重新定位或发生使命漂移。

平台协同是指领导者以企业平台为媒介，将战略联盟成员链接形成生态网络，并实现平台协同发展、系统最优和共生共益。UTC行家在组织身份多重化过程中将战略联盟纳入其商业生态系统中，形成共创商业价值和社会价值的生态平台，企业领导者推进平台协同主要表现为两个方面。UTC行家领导者搭建创新生态和推进平台生态共创共享，由品牌伙伴、行业专家、俱乐部等战略联盟构成的实验社群平台孕育而生。在平台运营过程中需要合理分配资源，UTC行家领导者以追求战略联盟利益最大化和强大生态平台为使命，协调战略联盟之间的市场交易和利益冲突，并合理分配资源。

学习性沟通是指组织双方以知识、技术和认知交流为主要方式进行的沟通过程。UTC行家通过建立一系列非正式沟通情境来打造战略联盟间的开放性沟通氛围，如“行家讲坛”“行家2.0旅行社区平台—行家俱乐部”以及“发现城市计划”等，以社群形式开展知识分享活动，拉近了企业与战略联盟间的心理距离。为了应对多重身份挑战，同战略同盟的学习性沟通要求打破“点对点”的沟通思维，参与者具备共享信息、共同决策、专业分工和共同防御的“供应链沟通思维”和“联动集群思维”。UTC行家与战略联盟双方拟定协议时则考虑到了在不同发展阶段有不同的发展需求，并制定了3～5年的战略规划和阶段性的中期计划。同时合作品牌也会通过发布会、研讨会的形式将新观点、新产品和新战略同UTC行家进行交流。战略联盟在此过程中保持着对企业均衡使命的一致性共同理解，用更为具体的实践来相互指导和帮助。

集体观点采择是指集体对他人或其他组织关于人、情境和事件的思考或知识的推断。企业以组织近期目标为过滤器，将品牌双方的不一致观点、不同主题观点进行区分。在此基础上对多元认知进行加工处理，在组织进行观点区分的基础上对信息进行思考和推断，为决策的形成提供认知基础。自2016年，UTC行家定期举办“思想旅行家读书会”和“行家讲坛”，多次开展品牌交流活动，就品牌未来发展方向、旅游业前沿思想等进行反思和交流，拉近了UTC行家、消费者和战略联盟3方的心理距离。

情感传染是指通过诱导情感状态和行为，情感主体对另一情感主体产生影响，该过程是双方情感输出和回应的互动过程。在认知共情的基础上UTC行家将自己对品牌企业的需求、心理感受和态度以恰当的情感方式展现出来，而对他人的情绪情感状态作出相应的反应是共情过程的重要一环。正如2015年UTC开启了“爱心箱送”活动，消息直接传达到各合作品牌总部，对方均给予了支持，也给了UTC行家持续开展8年活动的信心。

价值共创行为是指企业与战略联盟共同创造价值的过程。10年的合作积累让UTC行家能迅速集结战略联盟，实现了边缘—核心的过渡合作。UTC行家采用资源结构化活动，围绕产品开发、社会活动、营销等方面，将战略联盟的研发团队、全球垂直供应链、客户等主体的同质和异质性资源进行整合，实现资源积累。2016年秋季，UTC行家在各品牌平台招募“旅行体验官”，迭代创新“爱从行家出发”“为爱上色”“环保公益徒步”等公益活动，并以此为契机联结更多可持续创业团队、平台和品牌，利用数字化的服务网络和社群传播，发挥了共创共益的社会价值。2019年，UTC行家构建行家2.0旅行社区平台，集合众多旅行生态资源的主题旅行服务社区平台，鼓励各平台主体一起分享知识、经验、故事，UTC行家运用平台思维打造用户共享经济，实现效益共赢。

3.3 组织身份引领化阶段

组织身份引领化过程是指组织在前瞻性认知的指导下树立占据行业前沿的领导者形象，组织身份占

据了引领性地位。全球逐渐步入一个多变、不确定、复杂和模糊的环境,企业同战略联盟通过一系列风险性沟通来转危为机,将危机作为跳板实现了组织身份的升级。此时组织身份标签为“可持续理念引领者”,这是UTC行家多年社会责任实践以及识别当前战略机会的成果。UTC行家需要整合目前的机会认知来与战略同盟不断发展的价值理念融合,从而提升双方情感凝聚水平,最终通过参与社区、行业和其他社会活动进行价值理念传播以实现同战略联盟的共情。该阶段的典型证据如表4所示。

表4　组织身份引领化阶段的典型证据

Tab. 4　Typical evidence of organizational identity leadership stage

聚合维度	二阶主题	典型例证→一阶概念
身份困境	升级—稳定困境	2020年1月24日,各地航空、景区乃至餐饮住宿业等相继采取了闭馆和停业措施(J)→“内外生存威胁”
		我们该往哪里去?企业是否可以持续?我们一边积极抗疫,一边重新思考今后的战略方向→“变革方向模糊”
责任型领导	持续发展	我也看过去的影响,但是我的底层逻辑是它(企业)在不断发展(A)→“长期主义”
		UTC行家创始从企业初心出发,一起思考公司现状和不合理现象,学习国际先进思想和实践(GH)→“内生发展”
联盟沟通	风险性沟通	疫情导致UTC行家无法按照合同履行当面的义务,因此整合国内政府相关文件并及时协商(A)→“诚信展示信息”
		这个可持续战略也是不一样的形式,但是不会去强调差异性和分歧,而是要搭建沟通桥梁(A)→“弥合现有分歧”
认知共情	机会认知整合	在危机来临后,UTC行家学习可持续发展战略内容,邀请了曾经南北极考察的女科学家、日本电通公司来出谋划策(A)→“资源识别”
		目前我们只聚焦了3个联合国SDG可持续发展目标作为企业目标,未来将持续发展其他目标(A)→“梦想目标”
情感共情	情感凝聚	2021年UTC行家联名INUK带着12场“INUK P-A-P创意涂鸦共创活动”走过22个城市,UTC和INUK品牌双方通过共同设计活动、员工协作等方式建立了亲密关系(GI)→“关系亲密”
		我们主动去做了才能让更多人看到,并且吸引其他品牌的加入,你要充分开放自己接纳他人,同时我们也得到了别人的接纳,这就是都需要利他主义(A)→“品牌认同”
行为共情	价值传播行为	将行家的实践成果总结为包含产品、服务和社区3维度的“探索可持续旅行共创计划”(ABFGI)→“知识成果提炼”
		UTC行家成为“可持续理念引领者”“旅行赋能者”(AG)→“组织身份物化”
		通过“品牌月活动”等传播共创计划、可持续发展战略和义利合一的发展理念(ABG)→“组织价值传达”

升级—稳定困境是UTC行家在组织身份升级过程中面临的难题,是指企业在外部不确定环境下组织身份升级还是稳定不变的状态。疫情使中国乃至世界的旅行按下了暂停键,UTC行家面临组织内外部生存威胁,例如,外部强制性的旅行政策导致部分品牌面临巨大财政危机,主要来自雇佣员工的薪资、线下门店的租金以及堆压的库存导致资金链断裂等压力。巨大的财政危机随着“社会脱嵌”现象,组织身份难以维持,此时企业开始思索危机中应该变革还是维持生存。在面对全球性的旅游危机,企业不仅需要解决自身财政问题以保障战略联盟的权益,又要履行相应的社会责任。为了不让组织在危机中陷入漩涡,UTC行家进行了多方尝试,在产品和业务方面进行了多条道路的探索,比如缩减门店数量,开展促销措施等。然而多次尝试均未果,此时UTC行家亟须从外部资源着手,探索一条维持组织身份和生命的道路。

持续发展是指领导者将企业成长视为一个动态且持续上升的过程,从而强调企业以开放包容的心态来关注自身及企业关系的可持续性、各利益主体的利益以及长远目标。共益企业是一种为社会创造利益的内在使命承诺,从其使命目标则可看出共益企业领导者在决策时不仅需要着眼短期目标,更需考虑战略联盟的长期利益[2, 26]。在生存危机下,领导者循序学习可持续发展战略内容,邀请了曾经南北极考察的女科学家、日本电通公司来出谋划策以帮助企业在危机中实现反超。UTC行家创始从企业初心和使命出发,同战略联盟一起思考公司现状和不合理现象,学习国际先进思想和实践,最终寻找到一条“义利合一”的可持续发展道路。

风险性沟通是指个体、群体和组织在面临内外部危机和风险时进行信息交换和意见交换的过程。疫情导致UTC行家无法按照合同履行当面的义务,因此用更具对话性和讨论性论坛、研讨会来代替单项风

险性沟通，从而在工具层面提升战略同盟的彼此信任，在实质层面产生关于企业组织身份变革的决策。在组织面临身份变革困境时，方向缺失问题尤为突出，难以避免组织内部，以及组织同战略联盟之间的观点分歧，并且对于组织身份特征差异较大的属性需要接受缓冲期。UTC行家鼓励战略同盟之间对争议性风险议题进行调研，在组织间对话的过程中疏导分歧和利益冲突带来的身份变革阻碍。

机会认知整合是指当在企业信息不对称时，聚焦机会的初始状态以识别内外部机会和资源的过程。企业通过识别外部环境趋势和战略联盟的累积资源，提取有利信息以帮助企业获得内外部风险支撑力，企业10年积累的深厚资源是有效利用战略联盟进行机会认知整合的基础。为了实现组织身份升级，UTC行家在旧的成熟企业的思维范式下挑战成熟经验下的生存技术、商业模式和流程等，致力于打破国内箱包行业的“价格理念”，并在“质量理念”的基础上成为“可持续发展理念”的引领者，此目标是企业整合机会认知的关键激励因素，是倒逼企业身份变革和战略升级的动力。

情感凝聚是人与人之间在共同的价值观体系上形成的一种认同感，这种认同感可以使人们的关系不断得到强化。UTC和战略联盟之间建立亲近密切的关系，并通过身份嵌入、提供支持性活动促进了双方情感体验。UTC和品牌方不再是普通代理关系，而是通过共同设计活动、员工协作等方式建立了亲密关系。由于前期对UTC行家的深度信任，当双方均受到冲击时各战略联盟仍然愿意提供人力、智力和资金等支持，这种认同不仅仅是价值观上的认同，还有对品牌运营、合作模式的认同，形成了品牌情感凝聚效应。

价值传播行为中各战略联盟看到了UTC行家在战略升级后开展的实践更新，维持了组织身份主张的连续性、鲜明性和吸引力，以维持战略联盟对UTC行家组织身份的共情。价值传播实践成为该阶段行为共情的核心，即企业在将自身价值理念、实践成果等进行凝练总结的基础上向大众进行传达和推广，这可能会引发“他者”的同向解读和行动反馈。UTC行家将社会活动和商业活动的价值成果进行提炼，将行家的实践成果总结为包含产品、服务和社区3个维度的“探索可持续旅行共创计划”，并进一步转化为可以对外合作的模板和知识产权。UTC行家对自身组织身份进行物化，将品牌打造为“可持续理念引领者”“旅行赋能者”等，让行家在与战略联盟互动中能够被有效提及和传达自身的价值理念。

4 结果讨论

本文以UTC行家为对象，采用纵向单案例研究方法，探索了共益企业如何同战略联盟实现组织共情以突破组织身份困境。基于相关研究基础和本文的创新性发现，探索性地提出了“组织共情”这一概念，遵循“问题—方法—结果”的逻辑刻画了组织共情的维系机制，共益企业通过身份困境—联盟沟通—组织共情这一过程逐步实现组织身份引领化。另外，在不同组织身份困境情境下会涌现制度规范、平台协同和可持续发展等责任型领导行为，其影响联盟沟通的效率和效果及组织共情的实现过程。最后，从组织共情内部动态视角出发，沿着“认知—情感—行为”的逻辑刻画了组织共情动态运行机制，认知共情和情感共情的互动效应产生行为共情，其中组织情境、联盟沟通和责任型领导是组织共情运行机制的催化剂。

4.1 组织共情的概念与维度

共情的研究多集中于生理和心理的个体层面，认为共情是一种认知和情感状态、反应和能力[17]。为了解释群际接触中的群际态度，GAERTNER和DOVIDIO[30]提出了共同内群体认同模型，该模型认为群体表征会影响认知、情感和行为的结果，而通过构建共同上位群体身份使群体成员的认知表征由两个子群体变为一个共同内群体，可以减少群际偏见和冲突，建立和谐的群际关系，这与构建“共同体”的内在逻辑一致[31]。越来越多的学者采用隐喻的方式，认为组织也像个人一样拥有独特的认知。由此可见，组织共情不仅仅包含个体间和组织内部的共情，也囊括组织间的共情。通过案例分析发现和群体共情的相关研究，战略联盟同共益企业组织身份的共情是一种从个体上升为组织群体的过程，本文将其定义为组织共情（organizational empathy），即组织对组织内成员或组织利益相关主体处境的直觉、情绪的理解和情感的共鸣，通过有效的组织沟通，将组织内的人及其利益相关主体实现紧密连接，形成情感和利益共同体，从而实现人和组织协同共进发展的过程。

组织共情包含3个维度。一是组织内个体之间的共情，人类的镜像神经系统会对他人的行为及预期

结果产生反应,从而在内心创造出他人的心理表征,组织内个体之间的共情往往呈现为个体自动对他人进行模仿并进行反馈的过程。二是组织内共情,个体通过3种路径形成组织共情。①从领导力视角出发,领导者将自身关于组织理念的认知和情感传递给员工,加深了员工对组织使命的理解和组织身份的认同,员工个体的共情又会在彼此之间相互作用并涌现为组织共情[32]。②从组织文化视角出发,组织文化作为组织的价值观、信仰、仪式和惯例等方面的集合,对成员的态度和行为产生深远影响。UTC行家作为有多文化基因的企业一直秉承着开放的组织理念,并通过扁平化的组织结构开放资源和团队成员一起共创,培育包容和理解的组织文化来激发成员之间的共情能力,促进组织共情的产生。③从组织活动视角出发,集体行动、组织沟通等行为激活全体成员的组织身份。UTC行家通过组织交流会和构建社群交流平台来鼓励员工分享自己近期的感受、挑战和收获,通过开放、坦诚的沟通,成员之间能够更好地理解彼此的想法和感受,从而增强组织共情能力,形成组织共情。三是组织间共情,两个及以上组织通过沟通、合作、并购等组织活动,缩短了外群体和内群体的文化价值观、商业立场等方面的距离,并将共同认可的内容作为上位群体表征,启动共同内群体身份。UTC行家链接战略联盟组成“读书俱乐部”“商业向善直播”等活动,共享了不同视角下如何集体共创生成可持续商业环境,形成了以UTC行家为核心的创新生态系统。在此生态系统中其他战略联盟作为“内部人”往往对内群体成员表现出更多共情,此时组织之间的互动会产生更加依存和稳态的关系,并产生回馈,因此具有显著的内群体共情偏向,形成组织间共情。

4.2　基于情感和知识的组织共情维系机制

虽然共情效应可能会随着时间的推移而逐渐消散,但共情具有可塑性,并且可以在企业内外部动态环境中不断培养和加深。通过案例剖析,这种组织共情的维系机制是极有价值的情感和知识累积的过程,它包含了互为嵌套和互动反馈的部分。其中,情感作为一种隐性资源,通过感化、渗透和认同的方式调动了组织的积极性,提升了组织的凝聚力,成为企业面临身份困境时采取统一行动的信任基础。另一方面,联盟沟通实现了知识的搜寻、获取和创造,并将隐性知识显性化,知识累积过程提高了后续沟通的效率,为责任型领导决策提供了知识基础。由此可见,在组织身份同一阶段,通过情感的积累和反馈,以及知识的累积和创造,联盟沟通提高了责任型领导的效率,组织共情提高了联盟沟通和责任型领导的效果;在组织身份变化的过程中,通过组织共情实现的情感力量为后续联盟沟通和责任型领导提供认同支持,通过组织活动积累的知识力量成为后续企业突破组织身份困境的关键资源。因此,遵循“问题—方法—结果”的机制逻辑,沿着组织身份合法化、组织身份多重化和组织身份引领化的认同路径,战略联盟与共益企业组织身份的共情依靠情感和知识的流动、积累和反馈实现了维系(见图3),具体分析如下。

在组织身份合法化过程中,共益企业需要遵守制度框架,将战略联盟的利益充分嵌入于企业的决策中,才能获取合法性身份[2]。在共益企业初创阶段则强调拥有商业企业的基本盈利目的和追求为社会创造积极影响的双重使命,但是由于其母公司的保守使命、市场对品牌认知的缺乏,企业组织身份面临被战略联盟和社会各利益主体方接纳和排斥的困境。在如此压力下,共益企业领导者将构建制度规范视为一种化解组织身份困境的解决方式,并将价值理念、商业利益和组织身份等议题作为沟通的组成内容,通过议题嵌入的方式将彼此融入对方品牌运营中,生成共享价值基模,共同刻画组织双方的合作实践范式。此阶段是知识迅速积累时期,嵌入性沟通将企业间商业模式、价值理念等隐性知识共享,使组织双方通过强化利益共性和理解共同目标的方式初步达成了战略共识。双方通过故事制造的方式进行情感叙事,实现情感联结,在此情感激活的过程中实现了情感共情。这些认知和情感的共情最终外显为以商业利益为主的利益互惠以及以社会责任为主的价值互惠行为。

在组织身份多重化过程中,企业可能面临多元化发展路径,因此,同一组织场域中可能呈现多重制度逻辑的共存与混合,此时组织身份标签逐渐多重化。在共益企业规模不断扩大,产品业务不断创新的过程中,企业面临品牌形象固化的局面。企业内外部环境压力下,企业多元化发展面临战略重心失衡、成本提升等问题,并且多重身份难以在短时间内实现优势互补和共存状态[33],企业继续选择自己的发展路径,因此组织身份面临多元和单一的困境。责任型领导者整合战略联盟资源进行生态搭建,协调各主体经济和社会利益,并为战略联盟间知识流动和组织间学习提供了场所。基于此,共益企业同战略联盟间进行

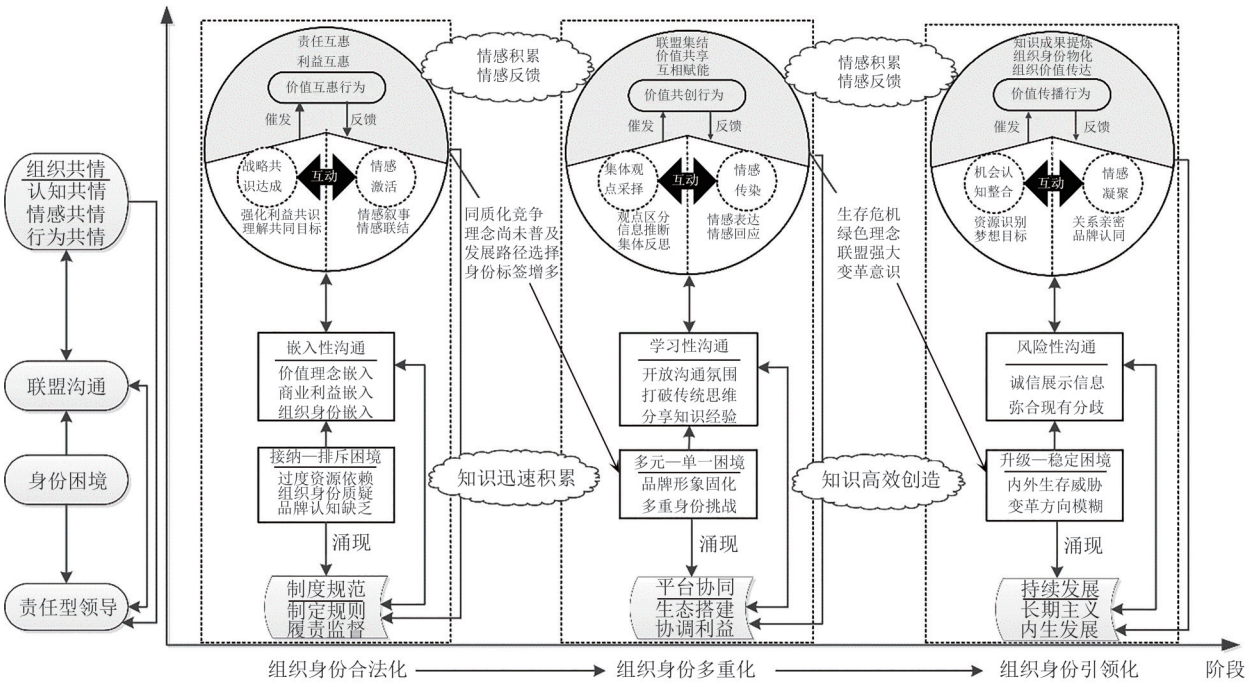

图3 组织共情的维系机制

Fig. 3 Maintenance mechanism of organizational empathy

学习性沟通，通过培养开放的沟通氛围、打破传统思维、分享知识经验的方式联合解决组织身份困境。在开放的沟通氛围中战略联盟间更易产生信任感和默契感，促进有效的学习型沟通。此阶段是知识创造效率和效果最高时期，这为该阶段的组织共情提供了信息基础，促进了观点区分、信息推断以及集体反思等集体观点采择这一认知共情，推动了组织间互赖、互依和共生的关系，也为企业后续突破身份困境提供了知识资源。在集体认知推动下人际互动促进了组织间的共情情感传染，激发了以价值共创为主要特征的行为共情，这是共益企业同战略联盟共建价值一体化的平台网络架构和商业生态圈的主要路径[34]。

在组织身份引领化过程中，共益企业意识到内源性发展和可持续发展的必要性，于是转危为机，以“求生存”倒逼企业战略升级。就外部环境而言，企业由于旅游政策限制和内部财政危机的双重压力出现了内外部生存威胁，在国家倡导绿色发展理念的时代环境中，大众的绿色低碳意识增强，绿色转型企业越来越多；就企业内部环境而言，企业的战略联盟不断扩大，联盟基础逐渐强大，此时企业从产品、组织结构等方面进行了诸多调整，其自主变革意识增强，但单一的内部实践难以对抗巨大生存危机，共益企业面临在危机中保守前进还是实现身份变革的困境。在此阶段，领导者勇敢站出来，采用发展的眼光进行长期主义考量，激活组织韧性实行内生发展，并且开放听取战略联盟的不同声音，责任型领导表现为以持续发展作为战略行动。前期组织共情累积的情感资源使企业在面临身份困境时仍然保持乐观态度，并意识到企业的机会窗口。同时，共益企业同战略联盟进行风险性沟通，推动战略联盟深刻理解风险场景，激发共益企业的机会认知整合，为推动战略升级和组织身份变革提供坚实的资源和目标基础[35]。在多个阶段的密切接触下，战略联盟间形成高度的合作默契，双方情感逐渐凝聚促进了关系亲密感和强烈的品牌认同感，形成了“知识共同体”和“情感共同体”。此时共益企业也意识到组织身份引领的重要性，因此将企业实践提炼、物化和传达，价值理念通过“模型化”和“放大化”的方式向战略联盟和社会传播，这种价值传播行为像“种子”一样根植于合作品牌的实践中，并长出根系以维持战略联盟对共益企业组织身份的共情。

4.3 基于“认知—情感—行为”逻辑的组织共情动态运行机制

共情涉及多个系统参与，是一种时间性的动态过程，涉及认知、情感和行为等多个系统之间的动态交互作用[7]。组织行为学领域的学者发现，组织也会像个人一样对外部环境进行感知和反应，并拥有认知

能力和情感反应。因此根据案例研究结果以及前人研究基础,提出了战略联盟同共益企业组织身份共情的动态运行机制。共情运行机制涉及认知、情感和行为3个系统,该系统的运作是由组织情境因素驱动的。另外需要关注的是,行为共情既是组织共情的环节之一,也是企业和战略联盟实现共情后的战略选择,行为共情的溢出效应为后续企业面临身份困境提供了知识基础,当案例企业在组织身份引领化阶段面临生存威胁和变革方向模糊时,组织成员即使评估了负面的行业现状,但仍然站在机会窗口视角认知组织战略。此时战略联盟间的情感更加亲密和凝聚,并自觉以共同体的身份传播企业价值。同时随着时间的积累,行为共情会反哺认知共情和情感共情,而联盟沟通形成了知识创造,知识创造推动了隐性知识向显性知识的转化,因此情感沉淀和知识积累在一定程度对企业后续的突破身份困境提供知识、人力和资金支持。组织共情动态运行过程中,责任型领导和联盟沟通是组织共情运行的润滑剂,对于组织共情运行具有牵引作用。在组织身份困境这一压力情境下,共益企业领导者的责任性领导特质为联盟沟通搭建了公平有效的平台,进一步促使企业与战略联盟扩大知识分享范围,提升了沟通和交流的频率,激发组织认知共情和组织情感共情,并表现出组织间强烈的共情关怀,从而有效激活组织共情。

5　结论与讨论

5.1　研究结论与理论贡献

第一,与以往静态分析共益企业组织范式和商业模式的研究不同,本文聚焦共益企业可持续成长困境,采用纵向案例探究动态环境下战略联盟同共益企业组织身份的共情机制,延伸了共益企业组织身份和新型社会责任的研究。以往研究多探讨共益企业的社会责任实践运动、商业运作模式和组织形态的界定与特征等,但同时学者们也发现共益企业作为一种新兴企业形式有许多尚未解决的问题[3]。共益企业由于面临边界模糊的内生性问题,外部利益相关方与企业打交道过程中会出现由于制度逻辑不同而形成的行为困惑[2],部分研究对共益企业如何在困难中维持弹性,如何同外部战略联盟发展强合作关系[33],如何发展可持续的供应链网络等问题提出了疑惑[1],但均未进行解答。共益企业共情维系机制的本质是共益企业的可持续发展问题,本文引入共情机制来回答上述部分问题,认为共益企业通过响应外部压力和动态环境,并在不同组织身份状态下进行不同方式的组织沟通,以实现外部战略联盟对组织身份的共情,保障了共益企业社会责任实践和商业活动的可持续性。

第二,与以往联盟稳定性研究中强调正式契约机制的研究不同,本文立足非正式契约中的“情感”维度,强调战略联盟间通过责任型领导和联盟沟通来实现认知—情感—行为的共情,丰富了组织身份管理的研究。由于战略联盟主体中存在无知、背叛和机会主义行为,容易成为共益企业维持组织身份的障碍,情感因素能增强组织身份管理的稳定性和持久性。以往的研究大多聚焦企业主体间关系治理中的声誉、信任、认同和人际关系等单一层面[36],本文将这一系列非正式的人际关系纽带纳入情感维度,并强调情感的双向性和反馈性,拓展了联盟稳定性研究的同时也深化了契约理论、社会嵌入理论中的组织身份管理研究。

第三,与以往关注生理层面、个人层面的共情机制和从组织内部群体层面的共情机制不同,本文从跨组织层面出发,创新性地提出了组织共情的概念,将共情机制置于内外部组织环境下加以整体性分析,拓展了组织管理领域的共情研究。以往研究多从生理层面来探索共情的神经机制[18],这为探讨组织共情提供了基础,但忽视了对个体、团队层面的审图剖析。从组织层面出发,组织中个体的共情研究逐渐兴起,个体共情对个体工作状态、工作态度和工作绩效等方面的作用机制加以阐释[37],但少有研究探讨团队层面的群体共情。研究以战略联盟为例,发现组织作为认知主体存在组织间共情,由此提出了包含个体共情、组织内共情和组织间共情3个维度的组织共情概念,拓展了群体层面的组织内群体共情的研究,引入社会生态模型来解释共情从个体到群体,从组织内到跨组织的过程机制。

第四,与以往讨论共情影响因素与作用机制的研究不同,本文从更为系统化和动态性的视角出发,探索了组织共情的维系机制和运行机制,丰富了共情机制的研究。在共情维系机制中涌现的“情感”和“知识”是组织共情维系机制的隐性资源,从系统视角的共情维系机制来看,揭示了共益企业在不同组织身份状态下的沟通和共情方式,强调了责任型领导在共情维系机制中的重要性,发现了组织依靠情感的积累

和反馈、知识的积累与创造推动了共情维系机制，解析了共益企业组织身份从合法化过程到引领化过程中如何维持合作者对组织身份的共情。从内部动态视角的共情运行机制来看，延续了前人对情感共情和认知共情并重的观点[37]，并将行为共情纳入共情运行机制中，强调了该机制中情境因素和个人特质因素的调节效应。

5.2 实践启示

组织共情对企业的可持续成长具有关键作用，是组织突破身份困境的有效过程，在组织共情过程中的情感积累和情感反馈是增强战略联盟间信任与合作、提高员工士气与凝聚力和增强市场竞争力等方面的关键隐性资源。本文对共益企业维持战略联盟对其组织身份共情的实践启示包括以下3个方面。

第一，当共益企业面临身份困境时，需要充分理解其组织的双重使命和双重价值，综合战略联盟视角和伦理道德视角来改善战略联盟合作机制。由于组织共情既包含组织内共情也包含组织间共情，因此在采取策略时，一方面要符合共益企业内部共享型员工的价值观认识，另一方面也要满足战略联盟和社会的期望与诉求，实现内部合法性与外部合法性的匹配一致。例如，采取“学习分享会”“社群共创日”和“俱乐部讲坛”等方式联结战略联盟，共享组织内和组织间的价值理念。双方共同参与社会责任实践，开放资源邀请联盟伙伴共创，并以此为契机，成为链接更多可持续创业团体，以及大学院校学生创业组织等的平台，利用数字化的服务网络和社群传播，积累双方的情感资源，发挥共创共益的社会价值。

第二，共益企业共情维系机制和共情运行机制启动的关键是要拥有协同能力、可持续发展目光和强烈责任领导力的共益型领导者。共益企业的领导者应该关注领导与利益相关方和社会的关系网络，形成责任领导力。共益企业的领导者和管理者需要培养敏锐的环境洞察能力，在认清当前组织现状的前提下，有效采取组织沟通策略，制定正式与非正式沟通结合的沟通流程制度，营造安全、无威胁的沟通氛围，通过平台协作、制度共建以及学习分享等方式来促进战略联盟对组织的支持感和认同感。在接触中应该发挥情感的联结作用，注重对合作关系的动态管理，进而缔结有效的情感契约。

第三，共益企业可以通过构建价值共创共享的平台网络架构来实现综合治理。在共益企业各价值创造平台的内部，通过强调员工的协作和分享来激发个体间共情，通过组织内的团体活动和非正式沟通来促进组织内共情。平台网络既可以由模块化的价值共创成员构成，也可以是与外部具有共同意愿与价值观的商业或非商业伙伴形成共创网络平台联盟。通过在组织间形成显性业务协同合作平台、隐性知识分享平台以及问题沟通与反馈平台来促进组织间共情，强调利益相关方参与治理，以实现战略联盟的知情权、参与权、监督权甚至决策权，最终打造成为组织内部的价值共创、共享与共益的平台生态系统。

5.3 研究局限与展望

本文也存在以下不足和局限，同时也为后续研究提供了可行方向。①研究基于UTC行家这一特定案例，但是与企业订立契约的战略联盟之间并不总是存在一致的价值诉求，未来可进一步研究不同价值诉求的战略联盟与共益企业组织身份的共情机制。②本文多次突出了领导者角色的重要性，如领导者经历、领导者理解、领导者特质和领导者能力等，但未做深入梳理，未来研究可深入探索领导者角色在共情机制中的具体效应。

参 考 文 献

[1] HILLER J S. The benefit corporation and corporate social responsibility[J]. Journal of Business Ethics, 2013, 118(2): 287－301.

[2] 肖红军, 阳镇. 共益企业:社会责任实践的合意性组织范式[J]. 中国工业经济, 2018(7): 174－192.

[3] 肖红军, 阳镇,焦豪. 共益企业:研究述评与未来展望[J]. 外国经济与管理, 2019, 41(4): 3－17.

[4] BATTILANA J, LEE M. Advancing research on hybrid organizing-insights from the study of social enterprises[J]. Academy of Management Annals, 2014, 8(1): 397－441.

[5] CHEN X, KELLY T F. B-corps—A growing form of social enterprise[J]. Journal of Leadership and Organizational Studies, 2015, 22(4): 102－114.

[6] 樊子立, 马君. 基于情感动力模型的金钱情感价值与组织情感承诺关系研究[J]. 管理评论, 2023, 35(3): 232 - 245.
[7] 刘聪慧, 王永梅, 俞国良, 等. 共情的相关理论评述及动态模型探新[J]. 心理科学进展, 2009, 17(5): 964 - 972.
[8] 牟宇鹏, 祁晓燕, 丁志华. 群体共情视角下的绿色消费行为——自我—他人重叠的调节效应[J]. 管理评论, 2024, 36(1): 149 - 160.
[9] MOROZ P W, GAMBLE E N. Business model innovation as a window into adaptive tensions: five paths on the B Corp journey [J]. Journal of Business Research, 2021, 125(2): 672 - 683.
[10] MOGHADDAM K, BOSSE D A, PROVANCE M. Strategic alliances of entrepreneurial firms: value enhancing then value destroying [J]. Strategic Entrepreneurship Journal, 2016, 10(2): 153 - 168.
[11] ASHFORTH B E, SCHINOFF B S, BRICKSON S L. "My company is friendly," "mine's a rebel": anthropomorphism and shifting organizational identity from "What" to "Who" [J]. Academy of Management Review, 2020, 45(1): 29 - 57.
[12] 王利平, 何金露. 制度同构和组织身份视角下的最佳差异化选择——基于商学院使命愿景的文本分析[J]. 管理学报, 2019, 16(6): 801 - 809.
[13] JACOBS C D, KREUTZER K, VAARA E. Political dynamics in organizational identity breach and reconstruction: findings from the crisis in UNICEF Germany [J]. Academy of Management Journal, 2021, 64(3): 948 - 980.
[14] 魏江, 杨洋. 跨越身份的鸿沟:组织身份不对称与整合战略选择[J]. 管理世界, 2018, 34(6): 140 - 156.
[15] 杨勃, 许晖. 企业逆向跨国并购后的组织身份管理模式研究[J]. 中国工业经济, 2020(1): 174 - 192.
[16] 万红艳. 组织认同研究新进展:基本概念及其形成、整合机制[J]. 心理与行为研究, 2013, 11(3): 425 - 432.
[17] HOFFMAN M L. Empathy and moral development: implications for caring and justice [M]. Cambridge: Cambridge University Press, 2000.
[18] DECETY J, JACKSON P L. A social-neuroscience perspective on empathy [J]. Current Directions in Psychological Science, 2010, 15(2): 54 - 58.
[19] SINGER T. The neuronal basis and ontogeny of empathy and mind reading: review of literature and implications for future research [J]. Neuroscience and Biobehavioral Reviews, 2006, 30(6): 855 - 863.
[20] SCOTT S G, LANE V R. A stakeholder approach to organizational identity [J]. Academy of Management Review, 2000, 25(1): 43 - 62.
[21] RAFFAELLI R, GLYNN M A, TUSHMAN M. Frame flexibility: the role of cognitive and emotional framing in innovation adoption by incumbent firms [J]. Strategic Management Journal, 2019, 40(7): 1013 - 1039.
[22] TRACEY P, DALPIAZ E, PHILLIPS N. Fish out of water: translation, legitimation, and new venture creation [J]. Academy of Management Journal, 2018, 61(5): 1627 - 1666.
[23] LANGLEY A. Strategies for theorizing from process data [J]. Academy of Management Review, 1999, 24(4): 691 - 710.
[24] GIOIA, DENNIS A, CORLEY, et al. Seeking qualitative rigor in inductive research: notes on the Gioia methodology [J]. Organizational Research Methods, 2013, 16(1): 15 - 31.
[25] 李志刚, 宋敏, 崔连广, 等. 裂变创业企业如何跨越双重合法性门槛? ——基于组织身份视角的双案例对比研究[J]. 研究与发展管理, 2022, 34(2): 149 - 163.
[26] 肖红军. 责任型平台领导:平台价值共毁的结构性治理[J]. 中国工业经济, 2020(7): 174 - 192.
[27] 杨付, 刘军, 张丽华. 精神型领导、战略共识与员工职业发展:战略柔性的调节作用[J]. 管理世界, 2014(10): 100 - 113.
[28] 蔺姝玮, 孙炳海, 黄嘉昕, 等. 共情对广义互惠的影响:自我—他人重叠的中介作用[J]. 心理发展与教育, 2022, 38(4): 475 - 484.
[29] 岑杰, 陈雪津, 盛亚, 等. 混合社会组织多重身份的生成机理研究——基于社会烙印动态性视角[J]. 管理案例研究与评论, 2018, 11(2): 130 - 147.
[30] GAERTNER S L, DOVIDIO J F. Reducing intergroup bias: the common ingroup identity model [M]. New York: Psychology Press, 2000.
[31] 梁芳美, 赵玉芳, 尹晨祖. 共同内群体认同促进民族心理融合:积极解释偏向的中介作用[J]. 心理科学, 2023, 46(2): 386 - 393.

[32] JOHNSON S. I second that emotion: effects of emotional contagion and affect at work on leader and follower outcomes [J]. Leadership Quarterly, 2008, 19(1): 1 - 19.
[33] KIRST R W, BORCHARDT M, DE CARVALHO M N M, et al. Best of the world or better for the world? A systematic literature review on benefit corporations and certified B corporations contribution to sustainable development [J]. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 2021, 28(6): 1822 - 1839.
[34] 肖红军. 共享价值式企业社会责任范式的反思与超越[J]. 管理世界, 2020, 36(5): 87 - 115.
[35] 谭爽, 韩菲, 武佳奇. 撬动对话与秩序生产:草根NGO何以提升环境风险沟通效能——以"垃圾焚烧风险沟通"为视窗[J]. 公共管理学报, 2023, 20(3): 76 - 89.
[36] 于滨铜, 王志刚. 关系治理、契约治理与农业产业生态系统演进[J]. 管理世界, 2023, 39(5): 54 - 78.
[37] 叶泽樱, 郑馨, 陶琳. 新生代消费升级与共情驱动的创新[J]. 中国工业经济, 2024(4): 152 - 169.

How Benefit Enterprises Break Through Identity Dilemma in the Strategic Alliance ?
—A Longitudinal Case Study of UTC Based on Empathy Mechanism

ZHENG Mi, YUN Jiang
(*School of Business Administration, Northeast University of Finance and Economics, Dalian* 116025, *China*)

Abstract: Benefit enterprise re-explores the compatible symbiosis of economic value and social value from the organizational paradigm level, and forms a new type of social responsibility relationship with strategic alliance. In the face of internal and external dynamic changes in the cooperation environment, the existing literature has not fully explained how benefit enterprises break through the identity dilemma in strategic alliance to maintain organizational identity and alliance stability. Based on the study of individual and group empathy, taking UCT Experts as the research object, it used a longitudinal exploratory single case study to explain the empathic mechanism of strategic alliance and benefit enterprises' organizational identity. The research findings are as follows. The concept of organizational empathy is put forward in an exploratory way, and the three dimensions of organizational empathy are clarified, namely, individual empathy within organizations, empathy within organizations and empathy between organizations. The mechanism of maintaining organizational empathy is explored. Following the logic of "problem-method-result", benefit enterprises continue to strengthen the empathy of strategic alliance for organizational identity through the process of identity dilemma-alliance communication-organizational empathy, in which emotional accumulation and feedback, knowledge accumulation and creation are the key implicit resources for maintaining empathy, and responsible leaders emerge under the organizational identity dilemma, which plays a role in promoting alliance communication and organizational empathy. The operating mechanism of organizational empathy is explored. Following the logic of "cognitive-emotion-behavior", the interaction effect of cognitive empathy and affective empathy produces behavioral empathy, and cognitive, affective and behavioral empathy influence each other, in which organizational context, alliance communication and responsible leadership are the catalysts for the operating mechanism of organizational empathy. It provides a academic explanation for the concept of organizational empathy, and analyzes the empathic mechanism of strategic alliance and organizational identity of benefit enterprises, which provides a useful reference for the social responsibility practice and sustainable growth of benefit enterprises in the process of dynamic change of organizational identity.

Keywords: organizational empathy; benefit enterprise; strategic alliance; organizational identity; empathic mechanism