

驾驭角色冲突：中国跨国子公司的双元身份形成机制*

• 刘林青 耿燕男

(武汉大学经济与管理学院 武汉 430072)

【摘要】由于母国-东道国的明显差异，跨国子公司往往面临着双重制度逻辑带来的角色冲突，如何管理这些冲突，形成包容两种制度逻辑的统一的双元身份鲜有研究。本文以中国三峡集团的跨国子公司——三峡巴西公司为研究对象，开发了组织双元身份形成的过程模型。研究发现：(1) 伴随母国和东道国两种制度逻辑的碰撞、交互和融合，中国跨国子公司的双元身份形成经历了面对紧张关系、经历意义真空、触发意义碰撞、形成双元身份共识四个过程；(2) 此过程中存在三种驾驭角色冲突的身份工作模式——逻辑隔离、逻辑互动和逻辑桥接，最终实现了两种制度逻辑的“并行不悖”，本文形象地将其称为双元身份管理的“双轨制”；(3) 依托不同的身份工作模式，跨国子公司有效撬动了双重制度逻辑背后的制度资源，建构了具有核心性、独特性和持久性特征的双元身份，展现出包容型领导风格。本文发现了中国跨国子公司形成双元身份的过程机制，拓展并丰富了组织身份理论的研究情境与理论内涵，为中国企业在不同制度逻辑背景下的跨国经营，尤其在“一带一路”国家的持续经营提供启发与参考。

【关键词】 双元身份 意义碰撞 逻辑隔离 逻辑互动 逻辑桥接

中图分类号：C93 文献标识码：A

1. 引言

通过跨国子公司的运作，利用自身竞争优势撬动海外资源是企业国际化经营的重要成长方式之一，近年来被越来越多的中国企业在国际化进程中所采用，且呈现快速增长态势（魏江等，2016；汪涛等，2018）。在实践中，跨国子公司扮演着双重角色，其作为母公司跨国网络中的一员，既要

* 基金项目：教育部人文社会科学研究一般项目“新基建使能创业的跨层次研究”（项目批准号：23YJA630063）；国家社会科学基金重大项目“中国数字产业国际竞争力评估及提升战略研究”（项目批准号：24&ZD076）。

通讯作者：耿燕男，E-mail: Gengyannan@whu.edu.cn。

整个网络的需求和战略做出反应,也需要遵守东道国的法律和要求 (Vernon, 1977),这导致跨国公司需要形成一种同时包容母国和东道国两种制度逻辑 (institutional logic) 所决定的目标和价值观的双元身份 (dual identity) (Pant & Ramachandran, 2017)。随着我国企业越来越多地进入不同制度背景的国家,不同制度逻辑带来的角色冲突愈加明显,亟待解决。如中国互联网巨头京东集团的跨国子公司——京东印尼没有处理好母国和东道国之间的文化差异、日常管理等问题,致使其在印度尼西亚市场耕耘 8 年后终止运营。因此,探究跨国子公司如何响应冲突的制度逻辑,形成统一的双元身份至关重要。

跨国子公司的身份管理是当下探究的热点话题,尤其是近年来,国际形势诡谲多变,“逆全球化”思潮迭起,导致中国跨国企业的经营和管理面临更大挑战,越来越需要依靠跨国子公司在东道国创造的战略价值来避免、抵御或缓冲国际环境动荡带来的不利影响 (冯永春等, 2023)。最初的研究主要是从中国转型经济与西方国家成熟市场制度体系、商业文化及体制差异等宏观制度视角展开 (魏江等, 2016),缺乏对跨国子公司经营过程中微观层面组织制度复杂性的考量。为此,程聪 (2020) 探讨了组织整合过程中的制度逻辑变革问题,发现在制度逻辑变革过程中涌现出不同的逻辑决策形态。显然,跨国子公司身份管理的目的是获取合法性,而合法性的评判标准根植于制度逻辑——是否符合不同逻辑下的规范与期待 (肖咪咪等, 2022)。因此,有必要从制度逻辑视角研究组织身份形成和变革。

Pant 和 Ramachandran (2017) 开创性地指出跨国子公司嵌入的双重制度逻辑,使其拥有双元身份,跨国子公司领导通过在不同时期分别采取逻辑排序和逻辑桥接的身份工作模式实现了双元身份的动态平衡。在此基础上,Colman 等 (2022) 发现跨国子公司的身份工作是“持续动态切换”而非前述的“时序性调整”,即在同一时期既强调跨国子公司与母公司的一致性又强调独特性。但遗憾的是,这些研究只强调了如何对跨国子公司的双元身份进行管理,并没有回答跨国子公司的双元身份是如何形成的,这也是本文的研究主题。

基于此,本文通过对中国三峡集团的跨国子公司——三峡巴西公司的纵向案例研究,追溯了其双元身份形成的过程,并探讨了在不同阶段,双重制度逻辑引发的角色冲突以及相应的身份管理模式,本文认为这是双元身份形成的基础。深入调查和归纳案例企业双元身份形成的过程,不仅弥补了双元身份形成理论研究的不足,还可以为我国跨国子公司海外经营和身份管理提供新洞见。

2. 理论分析

2.1 跨国子公司身份管理

跨国子公司如何进行身份管理是国际商务领域的研究热点 (杨勃和许晖, 2020)。组织身份是“作为组织,我们是谁?”的回答,定义了“是什么、做什么以及要成为什么” (Gioia et al., 2013),是组织及其利益相关者理解组织活动的基础,与组织合法性、声誉密切相关 (Stigliani & Elsbach, 2018)。跨国子公司作为一种特定国家制度情境构建出来的社会建构,面临着母国和东道国两种制度

环境塑造和烙印下的组织身份碰撞, 员工会强烈感知到两种差异化组织身份的冲突 (Colman et al., 2022)。跨国子公司身份管理是指如何协调母国和东道国两种组织身份之间的关系、如何管理东道国员工的身份认同以及外部利益相关者对跨国子公司的身份认知 (Clark et al., 2010)。

从研究内容看, 学术界主要关注了跨国子公司身份管理的动因 (姚小涛等, 2018)、结果 (陈小梅等, 2021)、合法性获取 (魏江等, 2020) 等, 鲜少关注跨国子公司身份管理的具体过程。事实上, 跨国子公司能否整合海内外优质资源、提升核心竞争力, 关键在于能否对母国和东道国的身份进行有效管理和整合 (Zheng et al., 2016)。部分学者研究了中国企业逆向跨国并购后的身份管理过程。研究发现在逆向跨国并购时, 并购双方面临身份不对称, 跨国企业要实施不同的整合战略对两种身份进行管理 (魏江和杨洋, 2018)。组织身份落差的方向和强度决定了并购整合的模式, 高强度身份逆差与“单一隔离型”模式匹配, 低强度身份逆差与“双元联邦型”模式匹配, 身份顺差与“统一吸收型”模式匹配, 不同身份管理模式在话语建构、业务运营、权力关系、象征行为等方面存在显著差异 (杨勃和许晖, 2020)。跨国并购后的组织整合本质上是跨组织多种制度逻辑变革问题 (程聪, 2020)。但这些研究都是基于中国企业在发达国家设立子公司或者基于逆向跨国并购情境展开, 对于中国企业在不存在显著身份差距的国家设立的子公司如何进行身份管理缺乏讨论, 而这对于中国在“一带一路”国家的跨国经营至关重要。

2.2 制度逻辑与跨国子公司双元身份

依制度逻辑视角研究组织身份问题是正在兴起的重要话题, 制度逻辑影响了组织身份形成、变革, 并塑造最终的行为结果 (Greenwood et al., 2011; 肖咪咪等, 2022)。制度逻辑是指“一种由社会建构的、关于文化象征与物质实践 (包括假设、价值观和信念) 的历史模式” (Thornton & Ocasio, 2008)。制度逻辑在一定程度上决定了社会系统的“游戏规则”以及人们看待世界的认知假设, 从而引导主体做出合乎逻辑的决策以及行为, 强化在组织甚至社会中的身份认同 (Thornton, 2002)。而组织身份一般体现在组织使命、愿景和价值观上, 与组织历史和文化紧密相连 (Ravasi et al., 2019)。肖咪咪等 (2022) 研究发现制度逻辑的转变会引发组织身份变革。有学者认为组织身份是从管理者、组织成员和其他利益相关者之间复杂、动态和互惠的互动中产生, 认同在组织身份建构的过程中形成 (Scott & Lane, 2000)。Gioia 等 (2010) 研究发现, 组织成员通过八个显著过程的相互作用进行身份建构, 组织形象、意义真空、组织成员感知等是推动组织身份形成和变革的重要因素。

跨国子公司作为企业国际化过程中的重要载体, 与仅需要遵守一套规则的企业相比, 其同时面临着以跨国公司网络和东道国为背景的两种截然不同且相互矛盾的制度逻辑 (刘娟和杨勃, 2021), 本文分别称之为母国制度逻辑和东道国制度逻辑。两种制度逻辑分别为跨国子公司提供了相关制度上适当的行动和论点, 这种相互矛盾的牵引力使得跨国子公司承载了冲突的双重角色。角色可以视为制度逻辑与组织身份的中介载体。制度逻辑是角色的“外部定义者”, 跨国子公司的角色定位必须在双重逻辑的合法性框架内, 否则会引发认同危机或资源丧失 (冯永春等, 2023)。组织身份是角色的“认知整合器”, 当多重角色存在冲突时, 组织领导者可通过身份工作

将冲突角色整合为互补的身份属性，避免角色分裂（唐慧洁等，2023）。身份工作是指对组织身份的主动管理，目的是形成、维持、修改、删除或强化身份主张，从而使组织目标和行动与不断变化的制度逻辑期望相协调，同时坚持独特性（Kreiner et al., 2015）。也就是说，即使制度逻辑塑造了组织的认知和行动，行为者也可能从事身份工作，以积极影响这些逻辑在组织内如何翻译或重建（Besharov & Smith, 2014）。

Pant 和 Ramachandran（2017）开创性地指出跨国子公司会拥有双元身份，双元身份是指以双重制度逻辑为基础、整合双元角色、支撑其双重制度合法性的自我指涉意义体系。跨国子公司领导通过逻辑排序（优先一种制度逻辑并弱化另一种制度逻辑）和逻辑桥接（整合两种逻辑的互补性）两种组织身份工作模式维持跨国子公司的身份双元性。在此基础上，Colman 等（2022）则发现跨国子公司的身份工作是“持续动态切换”而非前述的“时序性调整”，既通过强调与母公司的一致性、依赖母公司资源来构建跨国企业实体定位，又通过突出东道国独特性、强调与母公司的错位来塑造东道国实体定位，两者同时进行。跨国子公司通过灵活切换身份核心和对齐身份感知，实现母国与东道国合法性的实时平衡。但遗憾的是，现有文献并没有解答跨国子公司的双元身份是如何形成的。

基于此，本文在已有研究的基础上，聚焦跨国子公司在双重制度逻辑背景下，如何驾驭角色冲突进行身份管理，探究双元身份形成的过程机制，进而丰富和拓展跨国子公司双元身份形成的研究。

3. 研究设计

3.1 研究方法

本文采用纵向单案例研究设计，主要原因在于：第一，本文的核心问题聚焦于中国跨国子公司如何形成双元身份，重点探索其背后的内在机制，属于“*How*”和“*Why*”的问题，考虑到双元身份形成是一个动态的演进过程，而对其内在机制的探究又是一个复杂的问题，因此选择单案例研究方法进行探究（毛基业和李高勇，2014）。第二，中国跨国子公司如何在母国和东道国两种冲突的制度逻辑下形成双元身份？这是一个有趣的、独特的中国企业管理问题，对于在不同制度逻辑背景下的企业生存与成长极具启发性意义。第三，采用纵向探索性单案例研究设计，能够深入剖析中国跨国子公司形成双元身份的动态机理，并通过故事性论述与分析引人入胜，带来不同寻常的新见解（Gioia et al., 2013）。

3.2 案例选择

本文选取中国三峡集团的跨国子公司三峡巴西公司作为案例研究对象，主要是出于以下三点考量：第一，三峡巴西公司作为国有企业的跨国子公司，与民营企业的跨国子公司相比，一方面其高

管可能更倾向于获取积极的母国合法性，为企业谋取生存资源和政策支持，即面临更具刚性的母国制度逻辑；另一方面，母公司三峡集团的国有企业身份导致其面临更为严重的外来者劣势，受到当地社区的严苛监管甚至排斥，因此，三峡巴西公司在海外经营时，面临明显的“母国-东道国”制度逻辑冲突，但其良好经营得到了利益相关者及市场的广泛认可，案例主体具备一定的典型性。第二，三峡巴西公司是中国和巴西经贸合作的典范，已成长为巴西第二大私营发电企业，其跨国经营案例屡屡获奖并得到了中巴媒体的广泛报道，其实践行为对其他跨国子公司双元身份形成具有一定启发性。第三，鉴于三峡巴西公司在水电领域的领先实践，本研究团队基于项目合作等方式对其进行长期追踪，掌握了案例企业丰富的一手和二手资料，对其有较为充分的理解，企业数据较为充实。

3.3 案例企业双元身份形成阶段划分

三峡巴西公司成立于2013年，是中国三峡集团的全资子公司。公司的CEO和董事长由母公司员工出任，明确设立董事会和管理层。目前，公司巴西籍员工总人数比例及工资总额比例均达三分之二以上。本文以三峡巴西公司双元身份形成过程为具体分析对象，采用基于关键时间节点的阶段性分析方法，依据导致研究主题相关构念显著变化的关键时间点来划分研究阶段，同时与企业高层管理人员多次讨论确认，将三峡巴西公司双元身份形成过程划分为3个阶段，如图1所示。

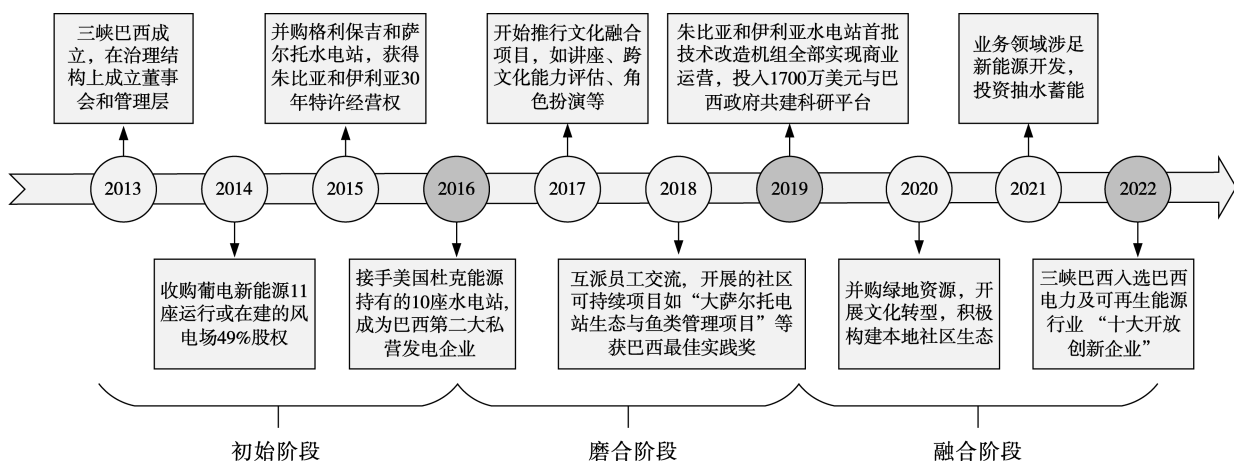


图1 三峡巴西公司的双元身份形成过程

第一阶段，初始阶段（2013—2016年）。公司领导意识到母国和东道国两种制度逻辑引发的角色冲突以及冲突体现在组织层面的紧张关系，基于自身发展定位，成立董事会实现母子公司一定程度的分离，在具体经营上，并购整合优质发电资产。2016年底，公司成为巴西第二大私营发电企业，进入行业第一梯队。这一阶段，公司重在扩大规模，在组织内部回避冲突，这种应对方式使得组织员工不清楚“组织是谁”。

第二阶段，磨合阶段（2017—2019年）。公司试图进行文化整合和人才交流。2017年起，公

司举办了一系列文化融合项目。2018 年,与母公司三峡集团建立起双向人才交流和培训机制。2019 年,朱比亚和伊利亚水电站首批技术改造机组全部实现商业运营,同年投入 1700 万美元与巴西政府共建科研平台。此时,员工逐渐建立起组织身份的轮廓,但对于组织的发展定位、方向仍不明晰。

第三阶段,融合阶段(2020—2022 年)。公司的重点是践行可持续发展理念,尝试将母公司和本土的优势融合。按照母公司要求,2020 年公司拿到 ISO9001、环境等全部认证。业务范围由水电业务扩展至“水电+新能源(风电、光伏电)”。2022 年公司入选巴西电力及可再生能源行业“十大开放创新企业”,其一系列举措受到国际市场的好评。员工也明确了组织的双元身份,对组织定位和未来发展方向形成统一认识。

3.4 数据收集

本研究在案例数据收集上主要采取实地调研与访谈、搜集新闻报道、文献检索等方式(见表 1)。具体分三个阶段开展数据收集:阶段一,本研究按照其他课题的要求,在获取内部资料的基础上,采取焦点小组访谈方式,对三峡巴西公司的高层管理人员 A 进行访谈,了解企业所处的发展历程、遇到的主要问题及主要的解决方式。阶段二,在前述资料整理过程中,确定了研究主题,在此基础上,一方面通过公开出版书籍、微信公众号、中国知网等公开渠道获取了与研究主题相关的二手资料,并通过与企业沟通获取了管理文件、项目文件、讲话资料等大量内部资料;另一方面对高层管理人员 B、人力资源总监、战略中心主任开展访谈,就与研究主题相关的中巴文化差异、双元身份、紧张关系、文化融合、员工身份认同等问题进行交流。阶段三,在数据整理过程中发现尚有部分必要的信息不明和欠缺,一方面就研究主题与三峡巴西公司的员工进行访谈交流,另一方面与受访者进行线上沟通以补充信息。

表 1 案例数据收集

	时间	数据来源	访谈/关注焦点	数据收集结果
阶段一	2022. 04. 22	企业内部资料 (N)	公司介绍、发展历程等	5 份,约 6.45 万字
	2022. 05. 18	高层管理人员 A 的访谈 (T ₁)	发展历程、关键行动	2 次(共 114 分钟),整理录音文字约 2.32 万字
	2022. 05. 19	公开出版书籍 (S)	《跨国经营:资本、文化与可持续发展视角》	1 份,16 万字
阶段二	2022. 06. 02	从微信公众号、中国知网等公开渠道获取的与研究主题相关的资料 (G)	相关新闻、期刊文献、企业案例	29 份,约 5.74 万字
	2022. 06. 21	高层管理人员 B 的访谈 (T ₂)	行业背景、组织身份、战略行动	1 次(共 106 分钟),整理录音文字约 1.57 万字

续表

	时间	数据来源	访谈/关注焦点	数据收集结果
阶段二	2022. 07. 04	企业内部资料 (N)	投后整合报告、信息月报、媒体监测等	23 份, 约 9.45 万字
	2022. 10. 25	人力资源总监的访谈 (T ₃)	文化融合项目实施、公司员工反应	5 次 (共 332 分钟), 整理录音文字约 7.04 万字
	2022. 10. 28	战略中心主任的访谈 (T ₄)	行业特点、文化差异	7 次 (共 543 分钟), 整理录音文字约 11.51 万字
阶段三	2023. 03. 06 至 2023. 03. 30	与上述受访者的线上沟通 (T ₅)	关键事件的细节	17 次, 整理笔记约 1.53 万字
	2023. 05. 21	三峡巴西员工的访谈 (T ₆)	不同时期的心态变化	2 次 (共 78 分钟), 整理录音文字约 1.74 万字
	2025. 07. 15	从企业微信公众号、官网等公开渠道获取的与研究主题相关的资料 (G)	历年的年度报告、相关新闻	16 份, 约 10.8 万字

3.5 数据分析

本文基于 Gioia 等 (2013) 的编码建议与实施策略, 采用一阶/二阶的结构化数据分析方法进行概念化编码。第一步, 以案例企业人员为中心, 研究团队采用双盲方式, 以忠于受访者的表述为要求, 独立从获取的资料中直接提炼概念并进行归类, 提炼出母公司关注利润增长、本土关注合规经营、决策过程不同、工作模式不同等 27 个一阶编码。第二步, 以研究者为核心, 由研究者依据研究主题处理归类后的一阶概念, 获得目标不同、手段不同、职能分隔等 12 个二阶主题。第三步, 对具有相似性的二阶主题进行整合并形成聚合构念, 具体包括面对紧张关系、逻辑隔离、经历意义真空、逻辑互动、触发意义碰撞、逻辑桥接、形成双元身份共识, 从而获得完备的编码结果。第四步, 在整合编码的过程中不断验证与比对, 研究团队成员在编码完成后进行讨论, 通过查找和补充资料对有歧义的编码概念进行统一, 并验证数据与研究的核心问题是否契合, 如果发现数据出现偏差或者与研究逻辑不匹配, 则向企业进行验证、补充调研或予以剔除。最终形成的数据分析结构如图 2 所示。

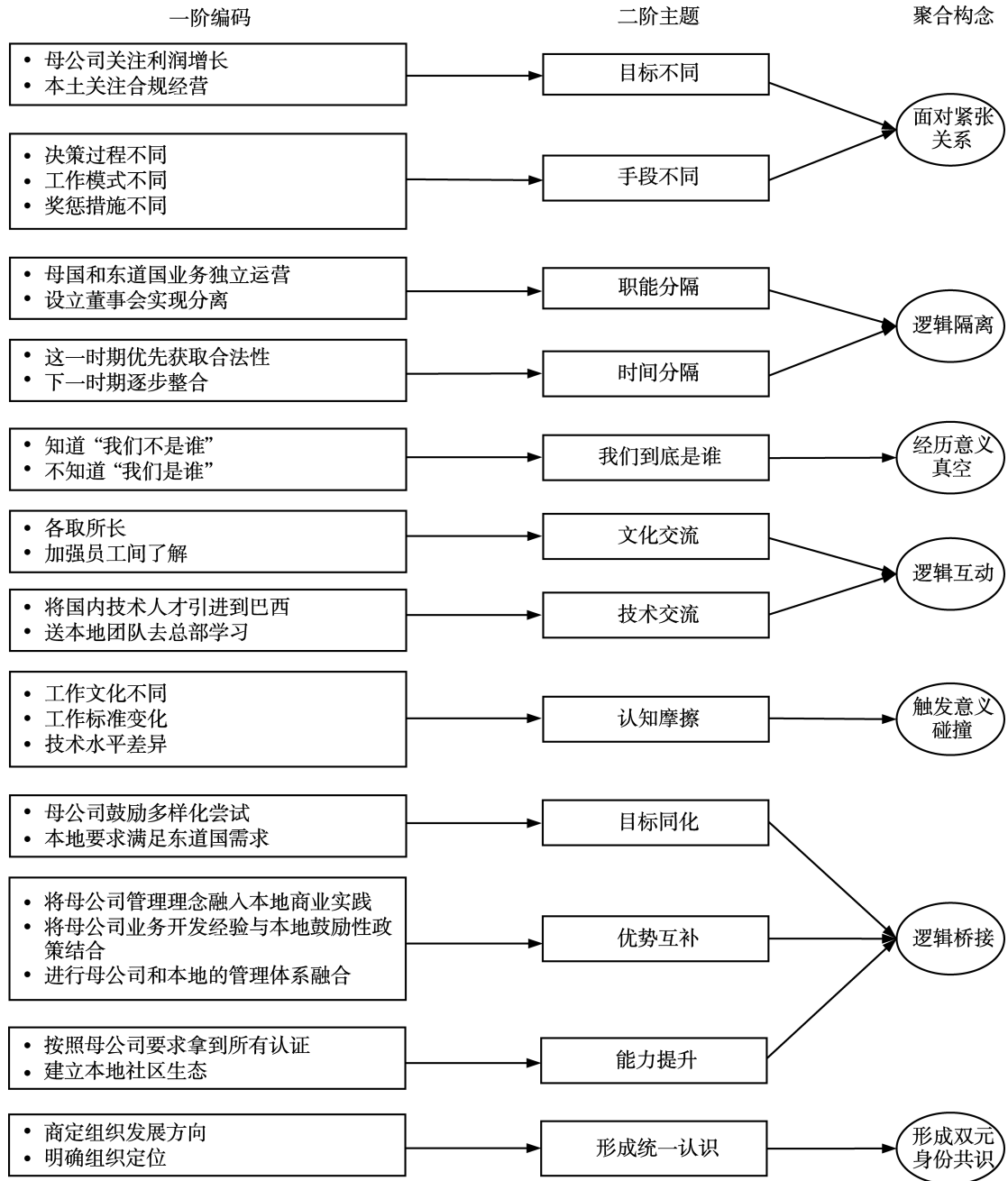


图 2 数据分析结构

4. 案例分析与发现

围绕“中国跨国子公司如何形成双元身份”这一核心问题，本文分别对双元身份形成的三个阶段进行分析。

4.1 初始阶段

4.1.1 面对紧张关系：母国“利润维护者”与东道国“合规参与者”的尖锐角色对立

与一般企业不同，三峡巴西公司作为跨国子公司在成立之初就面临着母国“利润维护者”与东道国“合规参与者”的尖锐角色对立，由此引发了一系列紧张关系。组织内部不同制度逻辑的代表群体在目标和手段上存在分歧，并进一步发展成内部的政治冲突，领导层面临巨大的管理压力。具体来说，母国制度逻辑的代表群体认为组织的价值目标是关注财务成长，而东道国制度逻辑的代表群体认为组织应致力于满足东道国的政策要求。双方在逻辑手段上存在巨大差异，母国制度逻辑的代表群体认为决策过程应该是自上而下，而东道国制度逻辑的代表群体则认为决策过程应该是水平协商；母国员工习惯于多任务工作模式，而巴西本土员工多数是单任务工作模式，习惯于有清晰的计划和工作要求；此外，双方文化背景下的奖惩措施大相径庭，组织成立之初制定的管理措施屡遭质疑。这种显而易见的矛盾冲突破坏了员工个体的自我一致性，对组织认同感很低。这一阶段的核心编码如表 2 所示。

表 2 初始阶段的核心编码及证据展示

聚合构念	二阶主题	一阶编码	相关证据
面对紧张关系	目标不同	母公司关注利润增长	“三峡巴西公司作为三峡集团的子公司，应该为集团负责，注重提升盈利水平”（T ₁ ）
		本土关注合规经营	“我们在巴西成立，应该遵守本地的法律和规则，多吃一些（有影响力的）项目，关注社区福利，提出一些有力的倡议，获得利益相关者的认可，进入（获得）领导地位”（T ₂ ）
	手段不同	决策过程不同	“母公司的决策过程通常有严格的等级程序，是一种自上而下的安排；而在巴西公司，大家通常是集体协商，共同商议”（T ₁ ）
		工作模式不同	“在中国，为了完成目标，员工以工作为优先，经常加班；而巴西人以生活为优先，认为法律赋予其休息的权利”（S） “总部同事随机应变，手机、电脑迅速切换，实时判断哪件事更急。而巴西同事就缺乏这样的‘本领’，他们一件事接一件事处理，按部就班”（S）
		奖惩措施不同	“为提高效率，公司试图引进追责程序和惩戒措施，遭到极大质疑”（T ₃ ） “公司试图将安全生产情况与绩效挂钩遭到工会强烈反对”（T ₃ ）
	逻辑隔离	职能分隔	母国和东道国业务独立运营
设立董事会实现分离			“通过设立董事会，实现母公司和属地公司一定程度的管理隔离，协调两者的能力对接，不失为一种好的过渡模式”（S）

续表

聚合构念	二阶主题	一阶编码	相关证据
逻辑隔离	时间分隔	这一时期优先获取合法性	“最开始, 主要是为了满足巴西的政策要求和语言环境, 我们聘用员工的三分之二以上是本地人” (T ₃) “这一时期, 先了解融入巴西市场, 策划长期发展思路, 加强和政府、合作伙伴沟通, 获得当地的认可” (N)
		下一时期逐步整合	“我们先将规模做大, 下一步再着力在企业文化、治理结构、管理机制等方面实现有效整合, 以释放潜力” (T ₂)
经历意义真空	我们到底是谁	知道“我们不是谁”	“我们不是本土企业” (T ₆)
		不知道“我们是谁”	“我们到底是一家什么样的企业?” (T ₆) “员工之间谈话时, 会出现我来自中国……来自巴西之类的言语” (T ₃)

4.1.2 逻辑隔离：空间分隔、职能分隔和时间分隔

面对紧张关系, 这一阶段组织没有直接干涉矛盾双方的行为, 而是通过逻辑隔离的方式, 创造包容性空间, 同时为组织行为设定了底线, 设定了成为“一流发电公司”的愿景, 将矛盾限制在可控范围内。具体来说, 组织通过母国和东道国天然的空间分隔以及职能分隔和时间分隔的方式, 致力于做好参股项目的管理、深入了解并全面融入巴西电力市场, 获取外部合法性。在公司治理结构上, 组织明确母国和东道国业务独立运营, 互不干涉, 设立董事会作为两方沟通的缓冲地带, 实现职能分隔。在时间安排上, 组织在这一时期的中心工作是优先获取外部合法性, 然后再着力实现整合。按照这一安排, 组织抓住巴西市场资产价格较低的窗口期和有利汇率时点, 充分发挥自身交易组织管理能力, 借助母公司全面的大水电技术专业力量, 连续并购优质资产, 实现了规模扩张。

4.1.3 身份塑造结果：经历意义真空

随着跨国并购的不断进行, 不同身份背景的员工进入三峡巴西公司, 由于这一时期组织采取的是逻辑隔离的身份工作模式, 再加上周围都是本土员工, 组织成员逐渐对“跨国子公司”的身份产生怀疑。“我们属于哪一家企业? 为一家怎样的企业工作? ……我们不知道愿景所描述的‘我们应该成为的样子’意味着什么” (T₆)。这些表达明确呈现出一种意义真空的状态。随后, 组织成员开始用自己的方式填补意义真空, 致力于为组织初设的愿景(成为一流发电企业)赋予意义, 这构成了组织正式身份声明的基础。起初, 成员们通过定义“我们不是谁”来填补空白 (Gioia et al., 2010)。不可忽视的是, 这一时期, 组织成员对于组织缺乏认同感, 尽管他们讨论了自己可能成为一家什么样的企业的员工的最初构想, 但留下了一个需要填补的空白。因此, 本研究提出命题 1:

命题 1: 当面临不同制度逻辑引发的紧张关系时, 组织若采取逻辑隔离的身份工作模式回避冲

突, 组织内部会经历意义真空。

4.2 磨合阶段

4.2.1 紧张关系加剧: 母国“自主子公司”与东道国“市场引领者”的角色适配矛盾

上一阶段, 面对紧张关系, 组织采取逻辑隔离的身份工作模式回避冲突, 导致组织成员经历了意义真空, 即组织成员不清楚“我们是一家怎样的组织”。此外, 大规模并购导致不同性质企业(巴西家族企业、巴西国有企业)且特点鲜明的员工进入三峡巴西公司, 组织成员对“作为组织, 我们是谁”更加难以形成统一共识, 对组织缺乏认同感。此阶段, 母国允许三峡巴西公司自主决策建立“自主子公司”, 而此时巴西经济自由化, 期望外资企业能够成长为“市场引领者”, 满足东道国的实际需求, 这种角色适配矛盾进一步加剧了组织内部的紧张关系。这一阶段的核心编码如表3所示。

表3 磨合阶段的核心编码及证据展示

聚合构念	二阶主题	一阶编码	相关证据
逻辑互动	文化交流	各取所长	“公司文化整合注重协同, 积极吸收中巴企业文化中的优秀元素, 通过文化纽带把公司打造成真正的价值共同体”(T ₁)
		加强员工间了解	“公司开展‘WE’文化融合项目, 通过讲座、跨文化能力评估、案例分析、角色扮演等形式, 加深中巴员工对彼此的了解, 破除了‘既有刻板印象’”(G) “推出‘Buddy’项目, 为中方外派员工按照其工作领域、兴趣爱好与性格特点, 安排巴西同事作为‘伙伴’……巴西同事向中方员工介绍巴西的风俗文化及语言等, 中方员工也向巴西同事介绍中国文化, 解答关于中国的疑问”(N)
	技术交流	将国内技术人员引进到巴西	“将国内的技术人员引进到巴西, 做运维(运营维护)和技改(技术改革), 但本地人(本土员工)不理解”(T ₂)
		送本地团队去总部学习	“后又派遣本地团队到长电(三峡集团在国内的上市公司)学习和培训”(T ₃)
触发意义碰撞	认知摩擦	工作文化不同	“在中国加班是常态, 甚至假期也要工作。大家把工作放在第一位。经常一个人同时负责好几份工作, 经常开会……我们(巴西)肯定是把生活放在第一位, 假期不会回复任何工作消息”(T ₆) “巴西的公司对员工的要求更高, 甚至想让员工对工作负责, 而不是组织”(S)
		工作标准变化	“现在事故发生率远远低于之前的事故发生率, 总部的要求更高”(T ₆)
		技术水平差异	“去总部培训回来的员工告诉我们, 中国的整体电站技术发展水平确实已经超越了巴西”(T ₃)

4.2.2 逻辑互动：文化交流和技術交流

这一阶段，组织采用逻辑互动的方式来应对紧张关系。逻辑互动是指承认紧张关系的存在，通过促进矛盾双方相互了解，来应对紧张关系的一种身份工作模式。具体来说，随着资产规模的快速增长，组织开始由战略投资型公司向运营型公司转变。组织认识到东道国市场十分复杂，积极促进两种制度逻辑代表群体的相互了解。经过集体协商，组织将中巴企业文化中的优秀元素相结合，各取所长，确立了新的企业核心价值观。此外，组织开展了一系列文化交流项目，让中巴员工理解彼此的工作方式和管理措施。进一步，为了促进两种制度逻辑代表群体的深入互动，三峡巴西公司与母公司互派员工进行技术交流，分享业务经验，进行思想碰撞。此种行为一方面呼应了上一阶段进行时间分隔的战略安排，另一方面推动了不同制度逻辑代表群体之间的了解。

4.2.3 身份塑造结果：触发意义碰撞

组织通过逻辑互动的身份工作模式引发了组织成员的认知摩擦，触发意义碰撞，此时，组织成员不再只通过“我们不是谁”填补意义真空（Gioia et al., 2010），而是开始体会到母国和东道国在工作文化、工作标准、技术水平上的差异，逐步建构起“作为组织，我们是谁”的身份轮廓。通过比较，组织成员建构了组织如何与其他组织相似或者不同。对组织成员来说，组织的独特特征是“战略管控高度集中、日常运营高度本地化”。同时，这一特征使得组织的人才选拔标准发生变化，组织在招聘时会重点考虑应聘者对这一独特特征的理解，以决定是否雇佣，这反过来又强化了这一独特特征。总之，逻辑互动触发了身份的意义碰撞，为组织成员比较不同制度逻辑的差异提供了方向性指引，进而为最终达成“我们是谁”的共识奠定了基础。因此，本研究提出命题 2：

命题 2：当面临意义真空时，组织若采取逻辑互动的身份工作模式直面冲突，会触发意义碰撞。

4.3 融合阶段

4.3.1 紧张关系缓解：母国“全球整合执行者”与东道国“创新探索者”的轻度角色张力

上一阶段，组织成员通过意义碰撞，比较差异，勾勒出双元身份轮廓。这一阶段，组织推行全球整合战略，执行母公司的全球战略布局，开发清洁能源产品，此时，巴西政府期望外资企业推动本土的产业升级，二者矛盾较为温和。组织积极捕捉外部政策和市场机会，识别到巴西水电行业面临水文风险，即巴西电力市场高度依赖水电，导致电力市场对水文变化极为敏感，政府开始出台一些政策为风电、生物质能等企业提供税收优惠。就组织内部而言，水电工作者对电力行业的热爱以及对技术的痴迷和尊重驱动组织进行技术和产品创新。这一阶段的核心编码如表 4 所示。

表 4 融合阶段的核心编码及证据展示

聚合构念	二阶主题	一阶编码	相关证据
逻辑桥接	目标同化	母公司鼓励多样化尝试	“集团鼓励多样化尝试, 制定了产品多元化战略, 希望我们 (三峡巴西) 开发新的产品为后续的可持续发展提供保障” (T ₃)
		本地要求满足东道国需求	“巴西是一个独特的市场, 当地政府要求各企业能够结合巴西特点, 解决目前遇到的问题……” (T ₂)
	优势互补	将母公司管理理念融入本地商业实践	“用国内的经验做好公司治理, 融入巴西电力行业的最佳实践” (T ₂) “坚持可持续发展理念, 积极探索与项目开发商或设备供应商合作的方式, 做强做大新能源发电业务” (N)
		将母公司业务开发经验与本地鼓励性政策结合	“利用国内做清洁能源的业务优势, 在巴西开发新业务” (T ₂) “公司利用优惠政策投资抽水蓄能, 提升水电的稳定性, 降低成本” (G)
		进行母公司和本地的管理体系融合	“三峡巴西建立起既适应巴西法律与行业监管政策, 又符合中方国有企业监管要求的共享服务中心, 将 IT、会计、税务、采购、后勤服务集中管理” (G) “公司加强对员工培训, 从制度上规定哪些领域必须执行母公司规定, 哪些领域可自主决策” (T ₃)
	能力提升	按照母公司要求拿到所有认证	“我们根据集团要求拿到了所有认证, 质量的、环境的……全部拿到了, 在巴西完全拿到的不多” (T ₂)
		建立本地社区生态	“三峡巴西超越‘电力供应者’角色, 与环保监管机构 and 社区直接对话……不仅推动了居民就业, 也为当地高校提供了极富意义的研发课题” (S) “公司与政府机构、非政府组织和当地社区建立密切合作, 连续开展生态修复, 维护电站流域生态” (G)
	形成双元身份共识	商定组织发展方向	“经过集体讨论, 我们认为公司存在的目的是‘通过大规模的清洁能源为世界发展提供动力’” (G)
		明确组织定位	“我们是一家中国三峡巴西企业, 对这句话应该倒着理解。首先是一家企业, 然后是一家巴西的企业, 最后这家巴西企业是中国三峡集团的子公司” (T ₆)

4.3.2 逻辑桥接: 目标同化、优势互补和能力提升

组织抓住产品创新窗口期, 将双重角色之间的紧张关系视为发展机会, 采取逻辑桥接的身份工作模式。逻辑桥接假设两种制度逻辑之间不存在矛盾, 强调两种逻辑之间的互补性。组织发现两种制度逻辑可以实现目标同化, 这一时期, 母公司鼓励多样化尝试, 巴西本土要求推动产业升级, 两者都强调开发新产品谋求可持续发展。经过组织成员的协商, 组织宣布“为人类提供清洁能源, 与

地球和谐共处”的新使命，并决定将组织现有能力扩展到开发适应本土需求的新产品。具体来讲，组织将母公司的管理理念融入本土商业实践，积极探索与项目开发商合作的新方式；将母公司的业务开发经验和本地鼓励性政策相结合，利用母公司做清洁能源的业务优势，在本地市场开发了风电、光电为主的新能源发电，与原有的水力发电形成互补优势；将母公司和本地的管理体系融合，建立共享服务中心，加强与员工的互动交流。此外，组织按照母公司要求拿到电力行业的全部国际认证，并遵循两种制度逻辑共同要求的可持续发展理念，持续建设“生态长廊”，建立本地社区生态，大大提升了自身能力。总之，组织试图通过建立两种制度逻辑之间的互补性，实现目标同化、优势互补和能力提升，既执行了全球战略，回应了母国成长价值观，又满足了东道国需求，成长为创新探索者，实现双方理念和实践的深度融合。

4.3.3 身份塑造结果：形成双元身份共识

组织通过逻辑桥接这一身份工作模式，使得组织成员开始就组织特征形成共识。在上一个阶段，组织成员还在为“战略高度管控、经营高度本土”的情况隐隐担忧。这一阶段组织通过逻辑桥接，实现了两种制度逻辑的目标同化、优势互补，提升了自身能力，得到了内外部利益相关者的广泛认可，极大增强了组织身份认同感，明确了三峡巴西公司“通过大规模的清洁能源为世界发展提供动力”的发展方向，明晰了三峡巴西公司作为跨国子公司的组织定位。组织成员超越对“三峡巴西公司不是谁”的共识，并开始“作为一个组织，三峡巴西公司是谁”方面达成一致。此外，外部利益相关者对组织作为跨国子公司身份的肯定，如媒体对三峡巴西公司的广泛正面报道，进一步支持了双元身份共识形成。因此，本研究提出命题 3：

命题 3：当触发意义碰撞后，组织若采取逻辑桥接的身份工作模式解决冲突，组织内部会形成双元身份共识。

5. 结论与讨论

5.1 研究结论

虽然学界关于组织身份、跨国子公司身份管理的研究成果丰富，但鲜有人研究中国跨国子公司双元身份形成的过程，本文选择三峡巴西公司作为分析对象，析出了双元身份形成的过程模型，如图 3 所示。研究结论主要包括以下两方面。

第一，伴随着不同制度逻辑的碰撞、交互、融合，中国跨国子公司的双元身份形成经历了三个不同阶段。双元身份形成的起点是跨国子公司角色冲突引致的紧张关系，三个阶段的角色冲突依次表现为：母国“利润维护者”与东道国“合规参与者”的尖锐角色对立、母国“自主子公司”与东道国“市场引领者”的角色适配矛盾以及母国“全球整合执行者”与东道国“创新探索者”的轻度角色张力。为了应对紧张关系，在第一阶段，组织采取逻辑隔离的身份工作模式回避冲突，使组织成员经历意义真空，不清楚组织是谁，对组织的认同感很低；第二阶段，组织直面紧张关系，通过

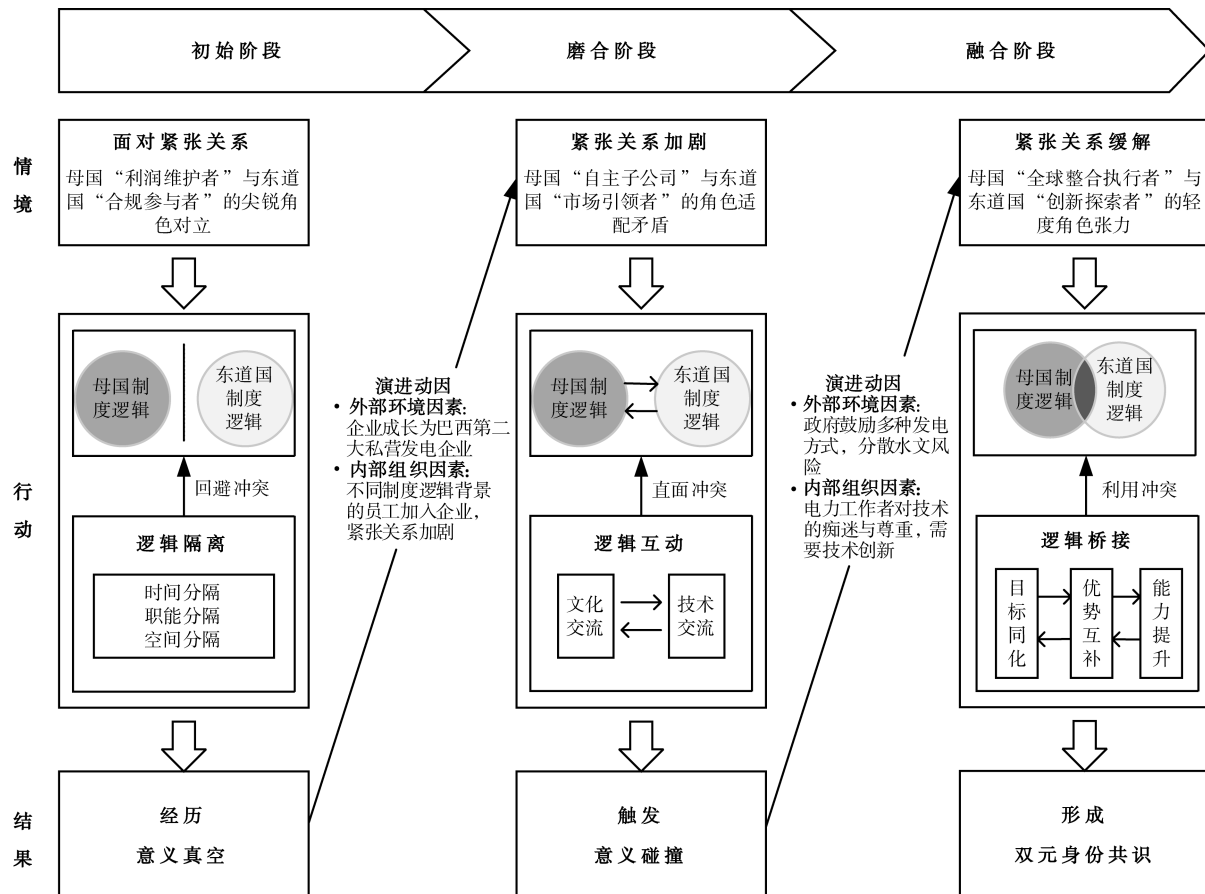


图3 三峡巴西的双元身份形成过程

逻辑互动建构双方制度逻辑代表群体间的了解，触发意义碰撞，组织成员逐步建构双元身份轮廓；第三阶段，组织将紧张关系视为发展机会，通过逻辑桥接进行创造性活动，使得组织成员明晰了组织发展方向和身份定位，增强了组织成员的身份认同感，双元身份共识形成。

总体而言，本文通过展示组织如何持续应对紧张关系形成双元身份的过程，发现面对紧张关系是双元身份的持久特征，触发意义碰撞是双元身份形成的关键阶段。因此，本文认为有必要将面对紧张关系、触发意义碰撞定义为双元身份形成的普遍过程。

第二，双元身份形成过程中涉及不同的身份工作模式：逻辑隔离、逻辑互动和逻辑桥接。跨国子公司天生面临角色冲突，其吸收并混合了双重制度要素，这些制度要素具有不同的性质且得到了组织不同程度的注意和有差别的安排，并激活了组织内部的紧张关系，进而推动了组织回应制度要求、解决矛盾的内部过程。企业需要同时考虑两种制度逻辑，长期追求两种制度逻辑的平衡。具体来说，第一阶段，面对紧张关系，组织采取时间分隔、职能分隔和天然空间分隔的逻辑隔离身份工作模式，即分离或回避紧张关系，这种模式导致组织成员不清楚组织是谁；第二阶段，组织直面紧张关系，进行逻辑互动，即通过文化交流和和技术交流的方式增强双方制度逻辑代表群体的相互了解，

引发身份的意义碰撞，推动组织成员比较差异，建立起双元身份轮廓；第三阶段，组织采取逻辑桥接的身份工作模式，将紧张关系视为发展机会，将矛盾双方的目标进行同化，并进行双方理念和实践的优势互补，提升了自身能力，也对自身双元身份形成统一共识。

总之，本文通过展示组织应对紧张关系的过程，析出了双元身份管理的“双轨制”（见图 4），正是后期出现的“逻辑桥接”机制，发挥了轨枕的作用，其保持了两侧钢轨的位置，即使得母国制度逻辑和东道国制度逻辑实现了“并行不悖”，维持了组织身份的双元性。

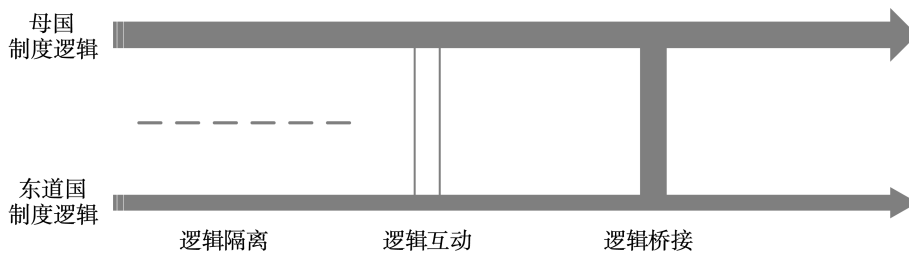


图 4 双元身份管理的“双轨制”

5.2 理论贡献

第一，本文从驾驭角色冲突的角度剖析了中国跨国子公司双元身份形成过程。现有文献为研究身份形成提供了理论框架（李纯青等，2022；Gioia et al.，2010），但其局限于单一制度逻辑背景，难以对不同制度逻辑背景下的双元身份形成提供有效的解释。本文归纳出双元身份形成的过程机制，研究结论与 Gioia 等（2010）的研究区别在于，本文发现角色冲突引发的紧张关系（tension）是双元身份形成的触发因素，并且正是紧张关系的加剧和缓解推动组织采取不同的身份工作模式进而引发组织成员认知的变化。进一步，本文借鉴意义建构、意义破坏以及意义给赋等概念（Gioia & Chittipeddi，1991；Smith & Besharov，2019），提出意义碰撞（sense bumping）这一新概念，意义碰撞是指“不同个体或群体所持有的、内在固有的意义系统（包括价值观、信仰、世界观、理解框架等）在交互中发生直接的对立、冲突和摩擦，且彼此难以说服或兼容的现象”。已有研究发现，组织通过声称“我们不是谁”填补意义真空，而本文发现，组织不仅通过声称“我们不是谁”填补意义真空，还通过触发意义碰撞，指引组织成员比较差异来填补意义真空。未来可进一步拓展意义碰撞的意涵以及意义碰撞在多元身份形成过程中的作用。此外，本文的研究结论与 Gioia 等（2010）的研究存在相似之处，本文也发现组织身份形成会经历意义真空、差异比较、形成共鸣的过程。换言之，都说明只有比较体验后才有认知。因此，情绪在组织身份形成过程中如何发挥作用，这可能是后续的研究重点。

第二，本文基于制度逻辑的微观视角认为，面对冲突，企业可基于悖论思维进行不同形式的身份工作，引导组织成员形成双元身份共识，正是后期出现的“逻辑桥接”机制发挥了轨枕的作用，使得母国制度逻辑和东道国制度逻辑实现了“并行不悖”。已有研究主要基于制度逻辑宏观视角对跨

国企业如何克服身份劣势、获取合法性进行了深入探讨（陶海飞和孟祥霞，2022；苏郁锋等，2020），尽管也有少量研究开始关注跨国子公司的二元身份管理问题（Pant & Ramachandran, 2017；Colman et al., 2022），指出“逻辑桥接”是二元身份管理的重要模式，但没有指出为什么要进行逻辑桥接。本文发现不同制度逻辑会引发角色冲突，影响员工的身份感知。正是组织成员的不同身份感知推动了组织采取不同的身份工作模式，在本案例中体现为“经历意义真空—逻辑互动—触发意义碰撞—逻辑桥接—形成二元身份共识”。这一微观视角的研究，与原有制度逻辑宏观层面的探讨形成呼应，同时回应了学者对形成“制度逻辑-组织身份”深层对话的呼吁（葛建华和袁文昊，2025）。

第三，本文凸显了中国特色的包容型领导风格对跨国子公司二元身份形成的优势。已有研究谈到中国企业逆向跨国并购时，由于并购双方之间存在身份落差，作为相对弱势的一方，中国企业经常采用“无为而治”型、“轻触”型、“重触”型等渐进式的整合模式（陈小梅等，2021）。本文的研究对象在没有身份落差的情况下，依旧采取了渐进式的管理模式，即依次进行了逻辑隔离、逻辑互动和逻辑桥接的身份工作模式。对此，本文认为这并不是巧合，背后蕴含的是中国特有的包容型领导风格。包容型领导风格源自中国“和而不同”哲学思想，充分体现了中华文明的包容性特征，这种包容性从根本上决定了中华文化对世界文明兼收并蓄的开放胸怀，这与西方文化基于权威与直接控制的强势领导风格形成了鲜明对比（鲍萍和廖中举，2024）。显然，这种包容型领导风格更有利于跨国子公司二元身份形成，因为正是这种包容性文化才能让跨国子公司在经营过程中为求同先存异，才能给予跨国子公司足够的时间和空间去磨合、碰撞，最终实现融合，才能做到两种对立制度逻辑的“并行不悖”。

5.3 实践启示

建立跨国子公司是中国企业通过“走出去”实现转型升级的重要战略。本文至少在以下两方面能够为中国跨国子公司形成二元身份提供一些参考。一方面，跨国子公司应该加强二元身份管理，明确二元身份并不是成立之初就存在的，而是要经历碰撞、交互和融合的过程，在成员对组织身份产生困惑甚至质疑时，应加以正确引导，注重增强成员的二元身份认同感。另一方面，跨国企业应该正视不同制度逻辑的存在，进行包容式领导，建立起“为求同先存异”思维，而且“求同”并不意味着消除差异，而是可以通过建立一种逻辑桥接机制，实现两种制度逻辑的“并行不悖”，以应对可能的风险，实现可持续发展。

5.4 研究局限及展望

尽管本文通过单案例研究得到了一些有价值的结论，但仍可能存在以下两方面的局限性。第一，本文的案例研究对象是中国国有企业的子公司形成二元身份的过程，如果主体是民营企业，具体的二元身份形成过程也值得检验。未来研究可进行不同企业性质的跨国子公司形成二元身份的多案例研究，继续探索二元身份形成的关键过程。第二，本文聚焦于中国企业在发展中国家建立子公司的二元身份形成过程，这一研究结论是否适用于中国企业在发达国家建立的子公司仍有待检验。因此

在未来研究中，在案例选择方面，可以考虑增加中国企业在不同地区建立的子公司案例进行跨案例深入研究，从而增加结论的可靠性。

◎ 参考文献

- [1] 鲍萍, 廖中举. 中国情境下的包容型领导: 维度结构、量表开发与影响效应检验 [J]. 中国人力资源开发, 2024, 41 (1).
- [2] 陈小梅, 吴小节, 汪秀琼, 蓝海林. 中国企业逆向跨国并购整合过程的质性元分析研究 [J]. 管理世界, 2021, 37 (11).
- [3] 程聪. 中国企业跨国并购后组织整合制度逻辑变革研究: 混合逻辑的视角 [J]. 管理世界, 2020, 36 (12).
- [4] 冯永春, 苏萌萌, 曹鑫锐. 中国跨国企业海外子公司角色演变机制——基于知识资源助推视角的分析 [J]. 经济管理, 2023, 45 (11).
- [5] 葛建华, 袁文昊. 混合型组织研究: 主题、整合与展望 [J]. 南开管理评论, 2025, 28 (3).
- [6] 李纯青, 王肖利, 张洁丽, 李晨溪. 多元企业认同中企业身份的意义建构——基于环意国际旅行社的纵向单案例研究 [J]. 南开管理评论, 2022, 25 (4).
- [7] 刘娟, 杨勃. 同构还是创新? 中国企业海外子公司制度逻辑冲突的响应策略 [J]. 经济管理, 2021, 43 (9).
- [8] 毛基业, 李高勇. 案例研究的“术”与“道”的反思——中国企业管理案例与质性研究论坛(2013)综述 [J]. 管理世界, 2014 (2).
- [9] 彭程, 陈元胜. 企业海外投资风险承担与新质生产力发展 [J]. 广东财经大学学报, 2025, 40 (1).
- [10] 苏郁锋, 罗顺均, 冉佳森. 双重劣势情境国际新创企业制度拼凑策略研究——以中国在非洲新创企业为例 [J]. 南开管理评论, 2020, 23 (6).
- [11] 唐慧洁, 罗瑾琏, 易明, 李树文, 钟竞. 科创企业创新悖论的主动应对机制——基于管理者角色身份建构的探索性案例研究 [J]. 管理世界, 2023, 39 (10).
- [12] 陶海飞, 孟祥霞. 制度逻辑视角下新兴市场跨国企业的组织正当性平衡战略——以万华集团跨国并购为例 [J]. 管理评论, 2022, 34 (9).
- [13] 汪青松, 张顺凯. 论新公司法下的公司内部授权机制 [J/OL]. 济南大学学报(社会科学版), <https://link.cnki.net/urlid/37.1377.c.20240729.1845.001>.
- [14] 汪涛, 贾煜, 王康, 崔楠. 中国企业的国际化战略: 基于新兴经济体企业的视角 [J]. 中国工业经济, 2018 (5).
- [15] 魏江, 王丁, 刘洋. 来源国劣势与合法化战略——新兴经济企业跨国并购的案例研究 [J]. 管理世界, 2020, 36 (3).
- [16] 魏江, 王诗翔, 杨洋. 向谁同构? 中国跨国企业海外子公司对制度双元的响应 [J]. 管理世界, 2016 (10).

- [17] 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).
- [18] 肖咪咪, 卢芳妹, 贾良定. 中国科技体制改革中的组织身份变革 [J]. 管理世界, 2022, 38 (3).
- [19] 阎维洁. 新质生产力视域下资源革命的三重逻辑 [J]. 江西社会科学, 2025, 45 (1).
- [20] 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).
- [21] 姚小涛, 王勇, 刘瑞禹. “威而不霸”与解耦式身份重构: 吉利并购宝腾事件中李书福的管理应对之道 [J]. 管理学报, 2021, 18 (6).
- [22] 余官胜, 郭妙梅, 李坛霖. 企业家精神与企业对外直接投资 [J]. 北京工商大学学报 (社会科学版), 2025, 40 (5).
- [23] Besharov, M. L., Smith, W. K. Multiple institutional logics in organizations: Explaining their varied nature and implications [J]. *Academy of Management Review*, 2014, 39 (3).
- [24] Clark, E., Geppert, M. Subsidiary integration as identity construction and institution building: A political sensemaking approach [J]. *Journal of Management Studies*, 2011, 48 (2).
- [25] Clark, S. M., Gioia, D. A., Ketchen, D. J., Thomas, J. B. Transitional identity as a facilitator of organizational identity change during a merger [J]. *Administrative Science Quarterly*, 2010, 55 (3).
- [26] Colman, H. L., Grøgaard, B., Stensaker, I. G. Organizational identity work in MNE subsidiaries: Managing dual embeddedness [J]. *Journal of International Business Studies*, 2022, 53 (9).
- [27] Cornelissen, J. P., Akemu, O., Jonkman, J. G., Werner, M. D. Building character: The formation of a hybrid organizational identity in a social enterprise [J]. *Journal of Management Studies*, 2021, 58 (5).
- [28] Gioia, D. A., Chittipeddi, K. Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation [J]. *Strategic Management Journal*, 1991, 12 (6).
- [29] Gioia, D. A., Patvardhan, S. D., Hamilton, A. L., Corley, K. G. Organizational identity formation and change [J]. *Academy of Management Annals*, 2013, 7 (1).
- [30] Gioia, D. A., Price, K. N., Hamilton, A. L., Thomas, J. B. Forging an identity: An insider-outsider study of processes involved in the formation of organizational identity [J]. *Administrative Science Quarterly*, 2010, 55 (1).
- [31] Gioia, D. A., Corley, K. G., Hamilton, A. L. Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology [J]. *Organizational Research Methods*, 2013, 16 (1).
- [32] Golden-Biddle, K., Rao, H. Breaches in the boardroom: Organizational identity and conflicts of commitment in a nonprofit organization [J]. *Organization Science*, 1997, 8 (6).
- [33] Graebner, M. E., Heimeriks, K. H., Huy, Q. N., Vaara, E. The process of postmerger integration: A review and agenda for future research [J]. *Academy of Management Annals*, 2017, 11 (1).
- [34] Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., Lounsbury, M. Institutional complexity and organizational responses [J]. *Academy of Management Annals*, 2011, 5 (1).

- [35] Kreiner, G. E. , Hollensbe, E. , Sheep, M. L. , Smith, B. R. , Kataria, N. Elasticity and the dialectic tensions of organizational identity: How can we hold together while we are pulling apart? [J]. *Academy of Management Journal*, 2015, 58 (4).
- [36] Pant, A. , Ramachandran, J. Navigating identity duality in multinational subsidiaries: A paradox lens on identity claims at Hindustan Unilever 1959-2015 [J]. *Journal of International Business Studies*, 2017, 48 (6).
- [37] Ravasi, D. , Rindova, V. , Stigliani I. The stuff of legend: History, memory, and the temporality of organizational identity construction [J]. *Academy of Management Journal*, 2019, 62 (5).
- [38] Scott, S. G. , Lane, V. R. A stakeholder approach to organizational identity [J]. *Academy of Management Review*, 2000, 25 (1).
- [39] Smith, W. K, Besharov, M. L. Bowing before dual gods: How structured flexibility sustains organizational hybridity [J]. *Administrative Science Quarterly*, 2019, 64 (1).
- [40] Stigliani, I. , Elsbach, K. D. Identity co-formation in an emerging industry: Forging organizational distinctiveness and industry coherence through sensemaking and sensegiving [J]. *Journal of Management Studies*, 2018, 55 (8).
- [41] Thornton, P. H. The rise of the corporation in a craft industry: Conflict and conformity in institutional logics [J]. *Academy of Management Journal*, 2002, 45 (1).
- [42] Thornton, P. H. , Ocasio, W. , Lounsbury, M. The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure and process [M]. New York: Oxford University Press, 2012.
- [43] Vernon, R. Storm over the multinationals: The real issues [M]. Cambridge: Harvard University Press, 1977.
- [44] Zheng, N. , Wei, Y. , Zhang, Y. , Yang, J. In search of strategic assets through cross-border merger and acquisitions: Evidence from Chinese multinational enterprises in developed economies [J]. *International Business Review*, 2016, 25 (1).

**Navigating Role Conflicts: Dual Identity Formation
Mechanisms of Chinese Multinational Subsidiaries**

Liu Linqing Geng Yannan

(Economics and Management School, Wuhan University, Wuhan, 430072)

Abstract: Due to significant differences between home and host countries, multinational subsidiaries often face role conflicts arising from dual institutional logics. How these conflicts are managed to form dual identity that incorporates both institutional logics has rarely been studied. This paper takes the multinational subsidiary of China Three Gorges Corporation (CTG Brasil) as a case study and develops a process model for the formation of organizational dual identity. The study finds that: (1) The formation of dual identity in Chinese multinational subsidiaries involves four stages: confronting tensions, experiencing a meaning vacuum,

triggering sense bumping, and reaching a consensus on dual identity, all occurring alongside the bumping, interaction, and integration of home and host country institutional logics. (2) Throughout this process, three identity work modes—logic isolation, logic interaction, and logic bridging—effectively navigate role conflicts, ultimately achieving the “peaceful coexistence” of the two institutional logics, which this paper metaphorically refers to as a “dual-track system” for dual identity management. (3) Leveraging these identity work modes, multinational subsidiaries successfully harness institutional resources embedded in dual logics, constructing an dual identity characterized by centrality, distinctiveness, and endurance, while demonstrating inclusive leadership. This study reveals the process mechanism through which Chinese multinational subsidiaries form dual identity, expanding and enriching the research context and theoretical implications of organizational identity theory. It offers insights and references for Chinese enterprises operating across different institutional logics, particularly for sustained operations in Belt and Road Initiative countries.

Key words: Dual identity; Sense bumping; Logic segregation; Logic interaction; Logic bridging

责任编辑: 路小静