

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.20220611.101

## “家国情怀”如何驱动企业战略转型?

邓少军<sup>1</sup>, 于保平<sup>2</sup>, 苏勇<sup>2</sup>

(1. 浙江师范大学经济与管理学院, 浙江金华 321004; 2. 复旦大学管理学院, 上海 200433)

**摘要:** 家国情怀作为东方文化语境下的独特表达方式以及中国企业家实践中的常见现象, 在管理学领域鲜少得到关注和研究。本文基于九如城从地产建设向养老服务转型的案例研究发现: 企业家的家国情怀突出体现在“家国印记感念”“家国责任承诺”“义在利先追求”“义利轮回信念”四个特征维度; 家国情怀通过培育企业家的转型初心、推动转型意义建构和情感管理、促进转型方向的识别等途径助力企业发起战略转型; 家国情怀可以激发企业商业模式转型并在理想模式构想以及模式转型方向指引上发挥积极作用; 家国情怀通过“价值观与共情能力筛选”“义在利先的传统文化导入与赋能”“赢得合作伙伴与政府信赖”等途径促进了与转型相关的人力资源、文化资源和关系资源的重构。本文澄清了家国情怀的内涵, 为企业实施战略变革和履行社会责任的动因与过程提供了东方管理情境下的新解释, 对于培育家国情怀、鼓励企业家实施公益性战略变革具有重要意义。

**关键词:** 家国情怀; 战略转型; 企业家认知; 企业家情感; 企业社会责任

**中图分类号:** F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2023)04-0003-20

### 一、引言

“家国情怀”是中华优秀传统文化的精髓, 它以天下一体为逻辑基础, 以忠孝一体为价值凝练, 以经邦济世为社会实践方式, 以天下太平为终极理想(张倩, 2017), 成为建构中华民族情感认同、文化认同和国家认同的重要信仰力量。无论是在近代还是现代, 怀有深厚家国情怀的企业家都不在少数, 清末民初致力于“兴实业、办教育、行慈善”的张謇, 抗日战争时期的爱国华侨领袖陈嘉庚, 以及当代以产业报国和科教兴国为己任的任正非, 都是典型代表。近年来, 新冠肺炎疫情冲击、地缘政治摩擦、逆全球化思潮席卷, 加剧了经济平稳发展和社会民生改善进程的曲折跌宕, 如何践行家国情怀、彰显责任与担当, 成为摆在中国企业家面前的迫切命题, 对其进行深入研究, 具有重要的现实意义。

家国情怀作为具有中国传统文化特色的概念, 虽然在哲学、文化传播学等领域有一定的探

收稿日期: 2022-03-11

基金项目: 浙江省哲学社会科学规划课题重点项目(23NDJC007Z)

作者简介: 邓少军(1975—2023), 男, 浙江师范大学经济与管理学院副教授, 硕士生导师;

于保平(1974—), 男, 复旦大学管理学院案例研究中心主任(通讯作者, yubaoping@fudan.edu.cn);

苏勇(1955—), 男, 复旦大学管理学院教授, 博士生导师。

讨,但是在管理学领域鲜有深入的研究。相关概念大多见于媒体对企业家事迹的报道,一般笼统地划归企业家精神范畴,缺乏对其内涵以及在企业经营管理中产生影响的深入理解(王飞绒等,2019)。一方面,这是因为在中国传统文化中家国情怀的颂扬主体大多是“士”(官员和知识分子),处于封建社会最低等级的商人一般讳言家国情怀。此种情形到了近代虽然有所改变,但与“士”阶层相比,企业家家国情怀的独特内涵依然被忽视。另一方面,家国情怀作为一种认知和情感特质已经与中国企业家的思想、行为融为一体,不可避免地对企业的战略决策和经营管理行为产生影响,但是理论界目前对此关注不足。以企业战略变革研究为例,企业家的认知与情感历来都是企业战略变革的重要前因(Raffaelli等,2019;邓少军和芮明杰,2013),但是现有研究并未涉及家国情怀对企业决策的影响。那么,在中国本土文化情境下,具有家国情怀的企业家是否会推动企业开展更具社会责任感的战略变革乃至更为彻底的战略转型?家国情怀在其中究竟会发挥怎样的作用?

围绕上述问题,本文选取九如城集团公司(以下简称九如城)开展纵向案例研究。该企业在房地产业发展的黄金时期选择从地产建设转向养老服务业,通过十余年的探索和坚持,逐步发展成中国养老服务领域的头部企业,为人口老龄化背景下的中国社会养老问题提供了独特的体系化解决方案。本文立足于中国传统家国天下思想的演化发展,结合战略变革的心理学流派视角,尝试厘清企业家家国情怀的特质,进而探讨其对企业战略转型过程的影响机理。研究结果显示,企业家的家国情怀突出体现在“家国印记感念”“家国责任承诺”“义在利先追求”和“义利轮回信念”<sup>①</sup>四个特征维度。本文围绕中国企业转型实践中的关键问题——要不要转型、向何处转型、如何转型以及需要何种资源适配,阐明了企业家家国情怀在企业战略转型的发起、商业模式的转型与再造、转型资源的重构等方面的影响机制。这有助于深化中国企业家精神的研究,拓展企业家认知和情感研究的范围,对于打开东方管理情境下企业社会责任的微观决策机制和企业战略转型过程两大“黑箱”具有重要的理论意义和现实意义。

## 二、文献综述

### (一)家国情怀与中国企业家精神

家国情怀的概念源于中国传统儒家文化中“家国同构”“天下一体”的思想,它反映的是从自我出发,逐步向外扩展,从而在自我、家族、国家和天下的连续体中所获得的同一性。在这一连续体中,“天下”包含了两层含义,一是普遍的宇宙价值秩序(至善的天道、天理或天命),二是人类社会符合天道的普遍秩序(从小康到大同的礼治)(许纪霖,2015)。而个体的自我既可以通过致良知直接与天道相通,也可以通过“修齐治平”来实现“天下无外”和“天下为公”的理想(赵汀阳,2008)。例如,“天下之本在国,国之本在家,家之本在身”(《孟子·离娄上》);“身修而后家齐,家齐而后国治,国治而后天下平”(《礼记·大学》)。传统儒家学说以类似于自然秩序的差序结构理解伦理关系,从基于血缘的亲情之爱推广到更大范围的伦理关系,最终发展为“民胞物与”的精神自觉和以天下为己任的责任意识,<sup>②</sup>这也构成了中国传统家国情怀的逻辑与文化基础。从当代哲学和文化传播学的研究来看,家国情怀的概念范畴有所变化。这主要是因为近代国家意识的觉醒,重塑了个人与家国天下的关系,有着政治自主性的民族国家(nation-state)共同体逐步替代了古代以“王朝”为实质的国家概念,日益成为中心一环,导致家国天下连续体出现了断裂和“脱嵌”(许纪霖,2015)。因此,家国情怀在这些学科领域通常被界定为个体对家庭、

<sup>①</sup>本文“义利轮回信念”中的“轮回”并不具有宗教意义,仅仅用来表达循环往复的意蕴。

<sup>②</sup>参见:金雪花.“家国天下”观念的历史形成及其现代意义[N].光明日报,2019-10-28(15)。

家族及邦国共同体的认同、坚守、维护,以及自觉承担共同体的责任(张倩,2017),强调的是个体对家国关系、家国结构、家国意识、家国使命等的认知、情感、体悟和实践(徐国亮和刘松,2018)。可见,随着国家观念的强化,以及主流意识形态持续注入社会主义核心价值观<sup>①</sup>和集体主义意识(Xiao等,2021),理论和实践领域对家国情怀概念的界定也在发生变迁,传统的家国天下思想出现了解体与重塑。

在中国企业家精神的历史演化脉络之中,家国情怀也在不断凸显其影响。从春秋时期以子贡为代表的“儒商”所体现的道德素养中,隐约可见家国情怀的思想倾向。宋代的新儒学为商人群体正名,不仅挑战了传统社会“重农抑商”观念,赋予商业活动以正当性(余英时,2014),其对“人心与道心”“公利与私利”对立统一的讨论,也为儒商群体建构家国情怀的信仰奠定了基础。明代儒家学者通过创建书院和讲学进一步将新儒家思想灌输给普罗大众,深刻影响了后世商人心怀天下的精神境界(孙黎等,2019)。清末民初和抗日战争时期的剧烈历史变革,则促使中国企业家家国情怀信仰逐步显性化,它通过为企业家树立目标来激活企业家精神,不仅与宏观环境变迁持续互动,还呈现出稳定的代际传承特性(单翔,2021)。可见,家国情怀作为中国企业家精神的信仰基因,是区别于西方企业家精神的一个重要特征。

上述历史演化脉络清晰地刻画出家国情怀与中国企业家精神之间的联系,与家国情怀一脉相承的“天下情怀”或“天下思维”等概念也已被引入管理学领域,与西方企业家精神中的包容性增长理念以及中国企业的生生不息绩效导向进行了有益的对话(罗肖依和孙黎,2019;孙黎等,2019)。但从总体上看,围绕具体管理情境探讨家国情怀的特征及其对企业家决策行为和企业经营管理所产生的影响的研究仍然偏少。一部分围绕企业家情怀的研究,将情怀视为一种对精神理想的道德承诺,认为它是企业家内心希冀和追寻人类美好事物所产生的高尚心境、情趣、胸怀等情感现象(李正卫等,2017)。这些研究聚焦“远大志向、仁爱利他、淡泊名利、环境友好、工匠情结”(王飞绒等,2019)、“精神理想主义和永续发展”(Xiao等,2021)等情怀维度,发现其对企业创新投入、创业行为等具有积极影响。然而,与文化领域相比,这些研究大多把情怀限定在情感领域,很少关注认知、实践等视角,且在相关构成维度中并未具体针对企业家的家国情怀开展深入研究。

此外,当代哲学和主流意识形态对家国情怀概念中“国家”中心地位及个体对“国家”责任的强调,使之容易与管理学领域已经有所应用的“国家情感”(Arikan等,2020)、“国家认同”(Carvalho等,2019)、“爱国主义”(Spielmann等,2020)、“政治性企业社会责任”(Frynas和Stephens,2015)、“微观企业社会责任”(Gond等,2017)等概念混为一谈。实际上,家国情怀依托中国独特的文化传承和历史演变背景,其概念中对“国家”及“个体与国家间关系”的理解无论是在古代还是近现代,均与西方社会存在明显差异。因此,管理学领域家国情怀概念的独特内涵有待结合具体管理情境进行更深入地挖掘,并与源自西方的上述概念开展积极对话。

## (二)企业家心理因素与企业战略变革

战略变革是战略管理研究关注的核心战略现象之一,通常包括渐进性战略更新、非连续性战略转型以及其他不属于战略更新范畴的战略拓展、战略增加和战略删除(Schmitt等,2018)。关于企业家在战略变革中的作用存在两种不同观点:战略管理经济学流派将企业家的决策过程视为理性选择和经济性计算过程,企业家的作用主要是推动组织能力与环境条件的无缝匹配。战略管理心理学流派基于认知研究发现,企业战略变革不仅是组织结构与流程的改变,也是企业家和组织成员在认知上的调整和重新定位,企业家对环境及问题的感知、关注和解释是

<sup>①</sup>参见:习近平.在2019年春节团拜会上的讲话[N].人民日报,2019-2-4(1).该讲话指出:“我们要在全社会大力弘扬家国情怀,培育和践行社会主义核心价值观,弘扬爱国主义、集体主义、社会主义精神,提倡爱家爱国相统一,让每个人、每个家庭都为中华民族大家庭作出贡献。”

驱动企业战略变革的重要动因。这通常涉及心智模式(Barr等,1992)、信念(Tripsas和Gavetti,2000)、解释(Barr,1998)、注意力配置(Ocasio等,2018)、意义建构(Gioia和Chittipeddi,1991)等与变革相关的一系列认知机制,其对企业战略变革的前瞻性、变革能力和变革价值效果等具有重要影响(邓少军和芮明杰,2013;杨林和俞安平,2016)。

此外,从战略管理心理学流派的情感研究来看,大多数战略变革还涉及积极和消极的情感结果,企业家需要展现一系列复杂的情感,以便与追随者产生共鸣。例如,Rothman和Melwani(2017)解释了变革领导者的情绪复杂性如何帮助其引导追随者。Fehr等(2017)探讨了“感恩”作为一种积极的情感状态对于塑造组织变革的价值。Huy(1999)描述了诸多被称为情绪动力的情感管理程序,认为在战略变革期间表达或引发特定的积极情绪,如同理心、同情、希望、乐趣和爱,会有助于培养接受变革、动员变革和学习变革的组织过程。Huy和Zott(2019)也指出,战略变革与企业家的动态管理能力密切相关,而后者与认知和情感有紧密联系,由于战略变革过程充满起伏和波折,企业家的动态管理能力要求其不仅能够处理自己的情绪以应对挑战,还要关注员工、投资者等利益相关者的情绪以获得持续的支持。

总体来看,已有研究普遍承认企业家的认知、情感等心理机制对企业战略变革的影响,但是这些研究大多侧重于“把握商业机会”而不是“基于社会责任”的变革(Ingham和Havard,2017)。与此同时,企业家的家国情怀作为东方管理情境下的一种独特心理现象,其对企业战略变革的影响机理仍然是一个谜。企业家的家国情怀是否会影响企业战略变革的发起、机会识别和方向选择?是否能够为企业家调配资源和把握机会的内在机理提供东方管理情境下的新解释?这些问题仍然有待研究。

### 三、研究方法

#### (一)方法与案例选择

本文采用单案例纵向研究方法,理由是:首先,本研究探讨的是企业家的家国情怀驱动企业战略转型的过程机理,包括如何推动战略转型的发起、如何构想和推动转型商业模式的构建与演化、如何调配转型所需的关键资源等,而案例方法适合探究这类研究问题(Yin,2014)。其次,家国情怀高度依赖于中国文化情境并且具有较强的心理内隐性,企业战略转型过程也具有很强的情境依赖性,采用单案例研究方法有助于扎根在具体的企业情境,以便更好地归纳和总结新的理论框架(Pan和Tan,2011)。最后,纵向案例研究适用于观察和研究企业中发生的系列性变革(Pettigrew,1990)。

本文选取九如城作为案例研究对象,原因是:第一,该企业案例符合“极端性”原则。九如城从传统地产开发建设这一纯商业性领域转型到具有普惠和公益属性的养老服务业,过程中十分难得的经历与本文的研究问题高度匹配。第二,符合“启发性”原则。九如城聚焦在中国家庭养老的痛点和国家高度关切的人口老龄化问题,其转型探索形成了基于普惠价值的体系化养老解决方案,该经验对于其他企业心怀“国之大事”、积极开展公益性战略变革或转型具有启发性。同时,该案例也为深入理解企业家家国情怀的具体特征及其在企业战略转型过程中的具体影响提供了具有启发性的理论洞见。

九如城成立于2009年,是中国养老十大品牌之一、国家“城企联动普惠养老专项行动”首批签约企业、中国公益慈善领域最高政府奖“中华慈善奖”获奖企业。截至2022年底,九如城在63个城市开设康复医院7家,连锁运营养老机构208家、社区中心860家,拥有员工逾10 000人,总床位数超60 000张,每年为居家长者提供服务200万人次以上。

## (二)资料来源与数据收集

本文针对案例企业的数据收集主要包括企业内外部文献资料、企业家、企业管理团队及利益相关者访谈、实地参观走访等(详见表1和表2)。通过多重证据来源之间的三角验证,可以克服依赖企业家自我报告所产生的偏见,确保解释的一致性。同时,研究团队在过去十余年间见证了企业家推动企业向养老服务业转型的心路历程和行为选择,时间的持久性和言行一致性验证,可以将企业家进行虚假印象管理的可能性降至最低,与企业家的长期交流也减少了回忆偏差问题和事后合理化的偏见(Huy和Zott,2019)。

表1 访谈信息及编码

访谈时间	访谈对象	人次	时长	编码
2021年1—7月	九如城董事长(昆山1次240分钟、无锡2次420分钟、常州1次120分钟、上海2次300分钟、线上3次180分钟)	9	1260分钟	F1
2021年3—6月	九如城管理团队:集团副总裁(上海1次60分钟)、苏皖区域总经理(宜兴1次150分钟)、上海区域总经理(上海1次90分钟)、九如城设计总经理(上海1次60分钟)、宜兴综合体总院院长(宜兴2次150分钟)、宜兴康复医院院长(宜兴1次90分钟)、宜兴康养中心院长(宜兴1次90分钟)、宜兴颐养中心院长(宜兴1次90分钟)、九如城居家信息平台总经理(宜兴1次90分钟)、九如城宜兴城市副总经理(宜兴1次90分钟)、九如城无锡城市总经理(宜兴1次80分钟)、上海青嘉城市总经理(上海1次120分钟)、上海青浦朱家角社区为老服务中心负责人(上海1次60分钟)、安信颐和国际颐养中心院长(常州1次60分钟)、九如城丁蜀康养中心院长(宜兴1次60分钟)、九如城高滕康养中心院长(宜兴1次60分钟)	17	1400分钟	F2
2021年3—4月	九如城基层护理员与长者客户:宜兴康养中心长者2人(宜兴1次60分钟)、护理员2人(宜兴1次60分钟)、安信颐和国际颐养中心长者5人(常州1次120分钟)	9	240分钟	F3
2021年3月、8月	民政部门领导:上海青浦区民政局领导2人(上海1次90分钟)、惠州长者服务局领导2人(惠州2次120分钟)	2	210分钟	F4

表2 二手资料信息及编码

数据来源	名称	类别	数量	编码
内部资料N	2012—2020年间的企业家讲话文本	文档	382	N1
	《老谈家书》《谈谈心》《老谈战疫日记》《谈谈养老》等内刊	内刊	27	N2
	九如城内部工作方案、工作总结、规章制度等	文档	21	N3
外部资料W	企业家个人公众号文章、九如城公众号文章、企业网站	文章	249	W1
	九如城对外发布的2020年度企业社会责任报告	报告	1	W2
	人民网、央广网、中国新闻网、正和岛等媒体的采访报道	报道	20	W3
参与式观察G	宜兴养老综合体、各地康养与颐养中心、社区中心的参观考察	观察	6	G1
	2021年上海老博会及九如城展台走访观察	观察	26	G2

## (三)数据编码与数据分析

参考Pettigrew(1990)提出的纵向案例分析策略,本文的数据分析过程如下:首先,根据时间序列整理所得资料,厘清九如城的战略转型过程与企业家的的心路历程。其次,开展主题叙事分析,通过与案例企业受访者的讨论,确定企业战略转型过程的重要事件与时间节点。最后,进行数据编码,本文采用了一阶/二阶的结构化数据编码分析方法,通过使用忠实于受访者所用语言的“一阶分析”和使用以研究者为中心的概念、主题和维度的“二阶分析”,产生严谨的质性分析结果,展示数据与新归纳概念之间的联系并形成聚合构念(Gioia和Chittipeddi,1991)。具

体来说,发掘了496条原始语句,提炼了长辈影响印记、家庭氛围印记等38个一阶概念,将指向共同核心概念的进行归纳,形成家国印记感念、家国责任承诺等14个二阶主题,对具有相似性的二阶主题进行整合后形成家国情怀、战略转型发起、商业模式转型、转型资源重构4个聚合构念(如表3所示)。

表3 编码结构

一阶概念	二阶主题	聚合构念
长辈影响印记Q11、家庭氛围印记Q12、其他家庭印记Q13、国家领导人号召印记Q14、时代影响印记Q15、国家关切与社会需求印记Q16	家国印记感念Q1	家国情怀Q
原生家庭责任承诺Q21、其他家庭责任承诺Q22、国家与社会责任承诺Q23、以天下为己任承诺Q24	家国责任承诺Q2	
利他追求Q31、自我实现追求Q32、道义与责任追求Q33	义在利先追求Q3	
可持续商业模式信念Q41、市场化解决社会问题信念Q42	义利轮回信念Q4	
转型必要性认知Z11、感恩心Z12、转型紧迫感Z13、转型热情Z14	公益转型初心Z1	战略转型发起Z
情怀重要性共识Z21、转型必要性共识Z22	转型发起共识Z2	
情怀激励自我Z31、情怀感染他人Z32	转型情感共鸣Z3	
家庭责任承诺方向Z41、国家责任承诺方向Z42	转型方向识别Z4	商业模式转型S
家庭召唤动因S11、国家与社会需求动因S12	义在利先动因S1	
理想化模式设想S21、理想化模式构建S22	理想模式雏形S2	
家庭需求方向指引S31、国家与社会需求方向指引S32	模式方向指引S3	转型资源重构C
价值观匹配C11、共情能力匹配C12	人力资源重构C1	
孝道文化导入C21、良知文化导入C22、利他文化导入C23	文化资源重构C2	
合作伙伴关系重构C31、政府关系重构C32	关系资源重构C3	

为保证研究的信度和效度,本文在数据资料的收集过程中与受访者反复沟通,确认资料的准确性和真实性。对于存在争议的编码结构,研究团队成员反复沟通,并在充分听取企业战略管理和东方管理领域专家意见的基础上进行修订与删减,尽可能提高数据编码的客观性。同时,在数据资料分析、已有文献观点、理论思考之间反复迭代比较,加强数据资料与理论的匹配度,在此基础上不断完善研究发现,直至形成稳健且全面的理论模型框架。

#### 四、研究发现

九如城选择转型做养老服务,其出发点究竟是什么?从纯粹商业回报的角度来看似乎很难解释——当时房地产行业利润丰厚而养老服务业发展前景不明。实际上,九如城在企业转型之初就有数位高层管理者离职,主要原因就是对转型的必要性与可行性持怀疑态度。本文试图通过解开九如城向养老行业转型的动因谜团,进一步探究企业家家国情怀的特质及其对企业战略转型的影响机理。

##### (一)企业家家国情怀的特质

本文通过案例研究发现,家国情怀的实质是企业家基于对家国印记的感念,围绕“义”“利”关系的态度而对家国责任(由家庭延伸至国家、社会及天下)所产生的一种道德承诺。也就是说,在企业家成长与创业的关键期,家庭与国家留下的心理印记往往会激发企业家特定的认知与情感体验(Mathias等,2015),促使企业家基于对“义”(家国道义与责任)“利”(商业利益)关系的理解产生高尚的理想主义追求,进而对家庭、国家、社会和天下萌生强烈的责任感并做出相应的道德承诺,这一心理体验通过历史印记、当下及未来的责任和承诺的循环往复不断得到强化(Back等,2020),并对企业家的行为产生了稳定而持久的影响(如图1所示)。

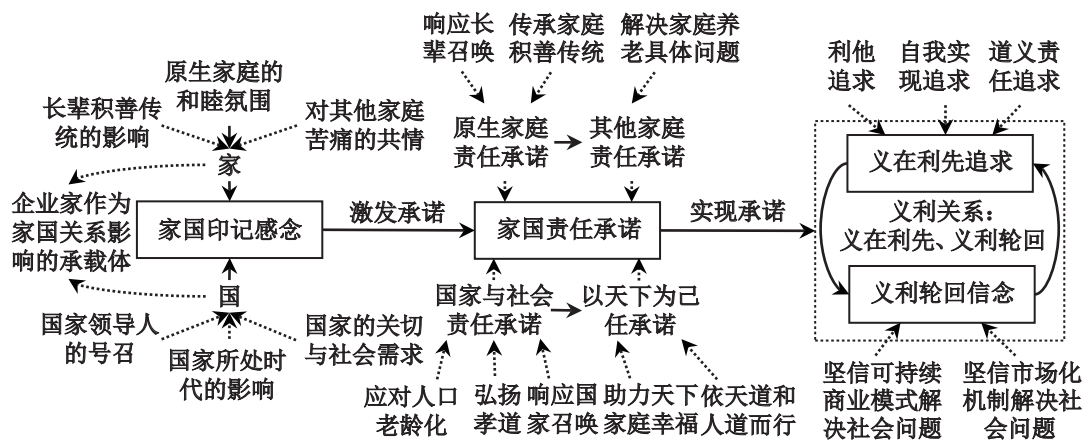


图1 企业家家国情怀的特征维度及逻辑关系

### 1. 家国印记感念

组织印记理论通常被用来解释各种历史条件和特征如何影响组织或个人的结果,其核心要素体现在“敏感期”“外部环境烙印”和“持续影响”三个方面(Marquis和Tilcsik, 2013)。本文的案例资料显示,企业家的转型决策受到家庭和国家带来的多重印记的影响,其中家庭和家风的影响早在企业家成长的初期就已发挥作用。这与Mathias等(2015)的研究结论相一致,即在社会化的早期阶段,如童年和青春期,个人的认知特别容易受到他人的影响,杰出的榜样和导师,如父母,在指导个人发展和职业选择方面发挥着重要作用,因此家庭成员往往是企业家印记的重要来源之一。就本文案例来说,家庭维度主要体现为长辈影响印记、家庭氛围印记以及其他家庭印记三个方面。例如,案例资料中的“企业家祖父开仓济粮”“祖母离世时被乡民给予好人称谓”“父亲退休后带领乡民创业反哺家乡养老院”“父亲召唤回乡办养老院”“父亲用‘忠义仁爱’为子女取名”“父亲对儿子赶赴武汉抗疫的嘱托”等所反映的事件情境表明,在企业家人生敏感期和创业关键期“善良”“为国”“助人”“积累福报”等留下了深刻烙印。而“母亲住院时的和谐家庭关系”“家庭对孝顺的讨论”也给企业家留下了“家庭和睦”“子女孝顺”等温馨的家庭氛围的心理印记。至于其他家庭的影响,主要是与家庭养老相关的媒体报道(如《独生子》)照片产生的心理触动)和九如城旗下养老院入住长者的家庭故事,对企业家认识中国家庭养老痛点所产生的心理印记。这反映的是Mathias等(2015)所强调的另外一个印记来源:与企业家的爱好或倾注热情的活动相关的环境,尤其是用户社群的影响。在九如城涉足养老行业开启二次创业的关键时期,企业家也嵌入面临养老问题的用户家庭社群,通过这些利益高度相似的人群,企业家的行为得到自我强化,并且随着时间的推移产生更高层次的认同和情感参与。

Marquis和Tilcsik(2013)强调了领导人和制度环境对印记的影响。就本文的案例来看,国家维度印记主要体现为领导人号召、时代影响、党和国家关切或对国家影响力的感知。如企业家对党和国家领导人鼓励民营企业发展相关讲话精神的感念、对国家影响力和国家重要性的感知印记,以及国家对人口老龄化问题的关切等。对于九如城董事长来说,这些印记影响所体现的敏感期要么是企业家投身商海的创业早期,要么是民营企业发展信心不足的徘徊时期,要么是企业转型养老行业之初对国家政策导向的高度敏感期,它们都对企业家心理和行为产生了持续的影响。

从上述内容可以看出,家庭与国家在企业家成长和创业的关键敏感期烙下了深刻的印记,这些印记在企业家认知与情感活动中产生了稳定、持久和积极的影响并为之所感念。在企业家

看来,由“小家”(原生家庭和他人家庭)到“大一些的家”(家族企业)再到“千千万万个家庭”(国家与社会),是一体同构的命运共同体。无论是“小家”还是“大家”,对企业家而言既是心灵的港湾,也是思想和价值观的源泉。由此产生了一系列与“家国天下”相关的积极情感,如亲情、温馨、安慰、支持、鼓励、希望,以及对家国痛点问题所产生的负面情感,如痛心和焦虑。因此,“家国印记感念”构成了企业家家国情怀的重要特征维度之一(如表4所示)。

表4 家国情怀的核心编码及典型证据

二阶主题	一阶概念	典型证据援引
家国印记感念	长辈影响印记	“从小,我的长辈就教导我,帮助别人会让我们的内心更加舒畅。我出生在一个经商之家……每到青黄不接的时候,我爷爷都会开仓济粮……当我们有一定的条件,就要去积极回报社会、回报所有帮助过我们的人”(W1-14)
	家庭氛围印记	“我妈在上海开刀,我让我儿媳妇陪住。我妈在昆山开刀,我天天去陪。我妹妹在上海开刀,我叫我老婆陪着,我妹妹很感动,因为嫂子陪小姑子是很不容易的。当时医院里的人都夸我们家人之间的这种爱”(F1-8)
	其他家庭印记	“你们应该记得有一张照片,儿子坐在中间,一个父亲,一个母亲,躺在病床上……照片在我脑海中印象深得不得了。所以你看老人的幸福实际上就是家庭幸福的根源”(F1-11)
	国家领导人号召印记	“我当初对美好社区的起心动念,来自习近平总书记的讲话‘人们追求美好生活的向往就是我们奋斗的目标’,他讲的就是我们全中国人民要去做的事情,未来国家也会朝着这个方向去制定一些政策”(F1-15)
	时代影响印记	“1992年《深圳特区报》登过一篇文章,叫《东方风来满眼春》,那一天是3月26日。而在2018年11月1日,习近平总书记召开了民营企业座谈会。我为什么要说这两个时间点?因为这两个时间点对我的人生来说意义重大”(N1-61)
	国家关切与社会需求印记	“为什么费时费力去做这样一个行当?答案是——社会需要,养老不是一个人的事,不是一个家庭的事,是全社会的事。未来,老龄人口会占到我国人口的三分之一,从现在开始就要探索区域化、系统性的解决方案”(N1-76)
家国责任承诺	原生家庭责任承诺	“我一直认为自己是一个很孝顺的孩子,为了丰富父亲业余生活,专门为他建一个农场……能让父亲感觉到开心,感觉到有成就感,比什么都重要”(N1-91)
	其他家庭责任承诺	“基于道义与良知,成就他人家庭圆满是为义良圆满。九如城在全面推进社区战略,帮助更多人建设更多最美家庭。未来,九如城将用3到5年时间,拓展100个城市,开设1 000家机构,进入10 000个社区,服务千万家庭”(N1-108)
	国家与社会责任承诺	“其实就是有这样一个心,随时随地都准备去为国家做事情,为党和人民做事情。你们不要看现在我还一直想着我的家、我的公司,到一定程度的时候,一定会有这样的一种感觉,一定会产生这样的东西”(N1-176)
	以天下为己任承诺	“我们将来做任何事情,要寻找到这个道,应该也是更高层次的东西……我在做养老的时候,就想养老的道是什么,很简单,真心待老人好,任何事情都可以用这句话去判断,项目要不要拿,拿了以后是不是对周边的老人好、对社会好……我们每一个养老院有个牌匾——能为天下长者服务是我们最大的福报……企业家没有造福天下百姓的价值观,他们的商业模式一定背离社会发展,违背企业发展之根。我们做任何事业,首先找到这个根”(N1-361)
义在利先追求	利他追求	“一切从主观上利他,发自内心地利他,起心动念时利他,此类战略,一定是战无不胜,这才是真正伟大公司之基因”(N1-188)
	自我实现追求	“我们这支队伍中有不少60年代人逆行武汉。他们在这个年纪本可以在家安享清福,但国家危难之际,他们不惧危险,奋勇当先,就是为了奉献自我,实现自我价值,实现自己儿时的英雄梦,想为国家作出贡献”(N1-143)
	道义与责任追求	“未来当我们去向马克思报到的时候,他肯定是不问我们这一生赚了多少钱,他一定会问我们服务了多少人。所以我认为老板的情怀一定是要拥有一颗长在的孝心、要有责任担当,从事养老行业的初心一定不会是为了赚钱,而是为了给社会解决重大问题,对社会作出突出贡献”(N1-205)



表4 (续)

二阶主题	一阶概念	典型证据援引
义利轮回信念	可持续商业模式信念	“长期主义需要成功的商业模式来支撑。如果能够用这样一种商业模式来解决社会养老大问题,实现社会担当,推动社会进步,这就是最大的商业文明”(F1-73)
	市场化解决社会问题信念	“市场化、社会化一定是应对老龄化的最佳路径。几亿人的养老难题不能完全依靠国家来解决,政府也不可能一包到底,最佳的、最根本的解决方案一定要让社会性问题回归到社会中去,依靠市场来进行高效的资源配置,让社会中每一个人都来关注养老,才能真正解决这个社会大问题”(N1-228)

注:正文及表格中的证据援引编号格式为“资料来源-序号”,如F1-8表示来自企业董事长访谈的第8条原始语句,下同。

## 2. 家国责任承诺

在家国印记的感念和感召之下,企业家很可能会产生强烈的家国责任感——包括对自己原生家庭的责任感、推己及人所延伸出的对其他家庭的责任感、基于家国一体关系延伸到的对国家与社会的责任感和以天下为己任的责任感,并为此在内心萌生出践行责任的道德承诺。这实际上体现了从“家”到“国”乃至“天下”环环相扣的精神同构过程。九如城董事长的转型决策初衷来源于其父亲让他回乡办养老院的召唤,母亲生病住院的陪护经历以及对病友家庭苦痛的感同身受,这促使他关注和研究养老这一家庭痛点问题。企业家发现,传统孝道的日渐式微、中国传统大家族提供的家庭养老功能的不断弱化、农村养老的保障不足、城市独生子女家庭的养老困境,使“未富先老”“未备先老”成为普遍现象。为此,党和国家提出了积极应对人口老龄化的国家战略,号召全社会积极行动起来,助力国家养老事业的发展。

这些现实问题与国家号召促使企业家不断地思考,由对原生家庭的责任承诺延伸到对其他家庭乃至对国家和社会的责任承诺,进而强化其以天下为己任、依天道(如幸福和谐与本性善良等普遍价值)和人道(如孝道)而行的责任承诺。企业家相信养老是当今社会重大的问题之一,立志要为解决养老这一重大社会问题做出自身的努力。企业家决定用一种可以复制推广的模式解决中国尽可能多的家庭的养老问题,而不是最初父亲希望的在家乡开办几家养老院;他下决心要让尽可能多的长者开心快乐和更有尊严地安度晚年;他也下决心以“利益于天下百姓之价值观”来做好养老事业并视之为企业根本。由此可见,基于“家国印记感念”所产生的“家国责任承诺”也构成了企业家家国情怀的重要特征维度之一。

## 3. 义在利先追求

道德承诺是企业家社会责任的心理微观基础和道德层面驱动力之一(Gond等,2017)。中国企业家群体深受传统文化影响,其在产生责任承诺后会下意识地寻求通过商业化手段予以践行,这就必然涉及“义”(道义与责任)与“利”(商业利益)之间的关系处理问题(吴颖,2010)。从九如城的案例来看,“义在利先”是企业家基于理想主义的道德追求(如聚焦养老的普惠与公益属性),是产生“家国责任承诺”(如立志解决养老问题)之后,认知、情感和行为逻辑上自然延伸的结果,也成为家国情怀的重要特征维度。九如城董事长谈及选择从盈利更好的房地产领域转型到养老服务业的初心时,特别提到家乡宜兴一位相熟的紫砂工艺大师的情怀故事。这位工艺大师坚持去做要花费大量时间且赚钱少得多的紫砂雕塑而不是用时更短、赚钱更多的紫砂壶。这让他产生了深深的共鸣,他相信这种选择是一种不为世俗利益所诱惑的高尚品格。他由此认为,从事养老行业的初心首先是要为社会解决重大问题,是“利益他人、成就他人和为家庭带来幸福”,这种利他行为和自我实现的成就感能够带来更大的心理满足。

企业和企业家作为追逐利润的商业主体,不可能回避义利关系问题,但是,从九如城的案

例可以发现,具有家国情怀的企业家很可能会将对家国的道义与责任放在首位,为此去做一些在当时看来并不符合商业利益的决策和行为选择,这实际上就是家国情怀中“义在利先”的一种理想主义追求。这与当前社会大众中普遍存在的“义利对立”的偏见具有很大差异。在很多中国企业家看来,“义”“利”不仅可以并存而且应当和谐共处,但“有情怀”“懂担当”的企业家永远会将对家国的道义和责任放在首位。

#### 4. 义利轮回信念

实际上,中国传统儒家文化所倡导的“义利观”在反对见利忘义的同时也肯定合理之利的正当性,即在动机上反对“以义取利”,但在结果上可以接受“因义得利”,在极端的情况下则应当牺牲利益而成就道义(李翔海,2015)。从九如城的案例来看,企业董事长在追求“义在利先”的同时,也认识到必要的商业回报对于支撑可持续公益行为的重要性——“有最好的情怀,最好的担当,如果资金链断了,公司也是不能长久的,情怀是一股激情,要以自信为支撑,要以持久为基准”,其秉持的“义利轮回信念”并不是期盼“以义取利”,而是强调个体不应有主动的欲求动机,这与儒家文化的“义利观”是一致的。企业家所希冀的是能够建构一个“义利轮回”且“有机循环”的可持续商业模式,以此实现社会问题的圆满解决,这实际上是企业家的一种社会创业思想。

从上述观点可以看出,企业家的家国情怀包含了对“义利轮回”的“坚定信念”,即在心理上期盼和相信能够运用可持续商业模式实现“义”(家国道义与责任)与“利”(商业利益)之间的一体整合与有机循环,即使因为“义在利先”可能出现短期的亏损,长期而言也终究会实现二者的有机统一。九如城涉足养老行业近12年,前9年都在亏损,但长期的坚守也迎来了养老服务业发展的春天,国家对老龄事业日益关注并已上升为国家战略,养老服务业的社会开放度与市场化程度不断提升,人们的养老观念也在发生积极转变。因此,“义利轮回信念”很可能就是很多中国企业家奉行“长期主义”和“以慢制快”经营理念的思想源泉之一。

基于上述讨论,本文提出如下命题:

命题1:中国企业家家国情怀突出体现在“家国印记感念”“家国责任承诺”“义在利先追求”和“义利轮回信念”四个特征维度。

#### (二)家国情怀与企业战略转型的发起

企业家是企业战略转型的主要发起者,以往的研究大多从企业经营需要与商业机会把握的角度,将战略转型的发起归因于企业家推动战略与环境的动态匹配,以维持企业竞争优势并获取超额利润(刘鑫和薛有志,2014)。然而,九如城的案例表明,具有家国情怀的企业家发起战略转型的初始动机往往会超越单纯的商业利益考虑,在情怀驱使下推动企业开启更具家国责任感的公益性战略转型(如图2和表5所示)。

首先,家国情怀会促使企业家萌生践行家国责任的转型“初心”,即从认知上意识到公益性战略转型的必要性,从情感上产生对家国的感恩心、时不我待的紧迫感,进而点燃启动转型的热情。九如城董事长将转向养老服务业的初心归结为家庭的召唤以及国家和社会的需要。他经过一系列的考察和研究后逐步意识到当前中国人口老龄化的严峻形势以及家庭养老所面临的困境。母亲住院陪护的感受以及参观传统养老院后的体会也使他产生了紧迫感与焦虑:“养老院里老人的眼神刺激了我……我以后不要这样养老”,“我觉得我的老年时代不应该是这样……我希望我老的时候可以跟一群人一起做自己想做的事情”。而一旦下决心转型做养老服务,情怀又激发了感恩心并点燃了企业家二次创业的激情。

其次,家国情怀可以成为企业家的一种解释性意义建构策略和情感能力,通过在组织成员、家人、合作伙伴等利益相关者之中反复提及、解释、强化、渲染家国情怀及其影响,可以将自

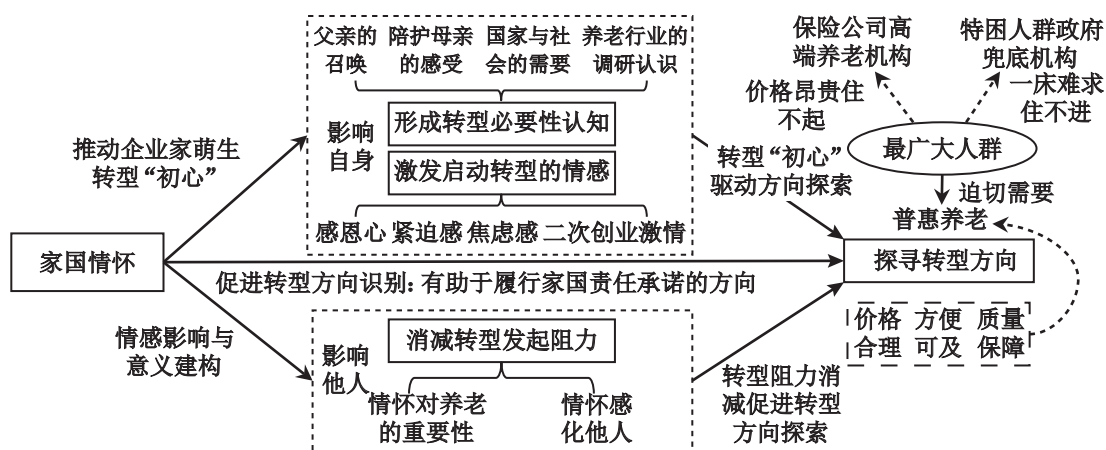


图2 企业家家国情怀的特征维度及逻辑关系

表5 企业战略转型发起过程的核心编码及典型证据

二阶主题	一阶概念	典型证据援引
公益转型初心	转型必要性认知	“转型是痛苦的,但转型又是组织内部必要的需求,只有在不断转型升级中组织才能不被时代所抛弃,才能找到最佳发展路径”(W1-15)
	感恩心	“很多老同志问我为什么会选择养老作为转型的集中点,我说是因为感恩,社会给予我们这代人最多的是改革开放带来的最好时机”(N1-243)
	转型紧迫感	“我们经历了三年研究、三年建设、三年运营,打造九如城的四级养老体系。但是时不我待,养老一定要有规模,并且高质量发展,我们只有抓住机遇期,抢先占位,实现横向发展,做大我们的规模,才能真正具有市场竞争力”(W1-16)
	转型热情	“这个就是我在新时代的新征程,找到目标,有了终点,起点才有意义,仿佛又回到三十岁的我,寻回当年的创业激情,纵身一跃,全身投入,永不回头!坚持吧,又一个美好三十年时光”(N1-244)
转型发起共识	情怀重要性共识	“这十年里我深深地感受到中国人口老龄化的速度之快、规模之大,但这个行业目前还没有成熟,需要很多的情怀和责任来担当和推进”(W1-12)
	转型必要性共识	“经过大半年的系统学习,各种会议宣传,在全集团已经形成共识,各城市公司高管都从原来的养老事业中找到崇高感,真正将长者的幸福晚年生活,作为最终追求目标”(N1-251)
转型情感共鸣	情怀激励自我	“现在再再回过来看我们去武汉这件事,我们知道‘国家有难,匹夫有责’这个道理,当我们践行担当、履行公民责任时,就是‘知行合一’,是最好的家国情怀的呈现”(F1-23)
	情怀感染他人	“谈兄长,我觉得你是一个非常情怀的实干家,非常的敬佩……我觉得你有非常大的家国情怀……您是在多少岁的时候,突然有这么大的一个情怀,是什么事件触动的”(N1-353)
转型方向识别	家庭责任承诺方向	“我们发现,养老的本质是孝道,孝道的核心是家庭,家庭的向往是幸福。在我们中国养老发展过程当中,我们需要依托这样的一个原则来做我们的事业,并且我们带着这样的情怀去为这个时代解决一些重大问题”(N1-354)
	国家责任承诺方向	“养老应该怎么做?其实做高端行业是最好做的,盈利模式、高端人群、产品定位、商业模式等是最好做的一个事情。我认为这不是我要解决的,我的出发点是要解决社会重大问题,就讲普惠,做普通老百姓能够买得到的、买得起的产品服务”(N1-175)

身对家国历史印记的感念、家国责任的承诺、义在利先的追求和义利轮回的信念向外灌输,有助于在利益相关者中凝聚转型共识、激发情感共鸣,进而消减转型的阻力,赢得更多的支持。这与组织变革的意义建构观及修辞观的看法一致,即变革是以人们的认知与解释为特征,管理变革的关键挑战在于创造共同解释(Suddaby和Foster, 2017)。而家国情怀作为企业家的一种基于

情感的动态管理能力,在转型发起中也起到了激发利益相关者情感共鸣和赢得情感支持的效果(Huy和Zott,2019)。在九如城案例中,企业家在不同的场合多次强调“情怀”对于养老事业的价值,这份情怀也感染了越来越多的人,对于企业战略转型的成功发起产生了积极影响。

最后,家国情怀还可以帮助识别和聚焦具体的转型方向,即能够更好地担当家国使命、履行家国责任承诺的方向。对于九如城来说,就是普惠养老。根据国家《普惠养老城企联动专项行动实施方案》的要求,这主要是指基本养老服务以外,面向广大老年人、靠市场供给、由政策引导的一种服务。九如城通过深入研究中国家庭养老现状发现,以保险公司为主要提供者的高端养老服务价格高昂,政府兜底、支持特困群体的养老机构受众有限,绝大多数普通家庭的老年人能否获得价格合理、方便可及、质量有保障的养老服务,成为当前面临的一大难题。九如城的普惠养老服务聚焦普通老年群体,这一服务虽然比高端养老市场更难实现收支平衡,商业运行周期更漫长,但因为难做而竞争者较少,普惠的公益属性也更容易得到政府和社会的支持。

基于上述讨论,本文提出如下命题:

命题2:家国情怀通过培育企业家转型初心、推动转型意义建构和情感管理、促进转型方向识别等途径对企业战略转型的发起具有积极影响。

### (三)家国情怀与企业商业模式转型

商业模式转型是企业战略转型的重要组成部分(Aspara等,2013),表现为企业基于激进市场信号而对价值创造逻辑的改变,甚至是基于破坏性创新的商业模式再造,它既是战略转型的核心过程,也是转型的结果(Foss和Saebi,2017)。已有研究将商业模式转型的动因大多归结为响应商业环境变化和获取可持续竞争优势,并且强调企业家或管理者认知逻辑的改变是商业模式转型的基础。而九如城的案例表明,商业模式转型可以由家国情怀点燃和驱动,并非纯粹响应商业环境的变化(如图3和表6所示)。

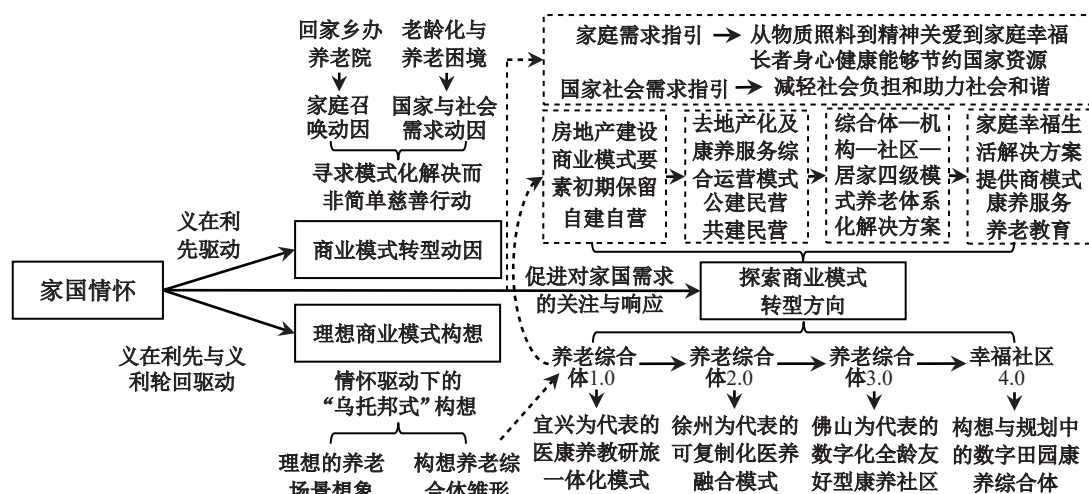


图3 企业家家国情怀驱动企业商业模式转型的过程

首先,家国情怀中的“义利轮回信念”可能成为激发企业商业模式转型的重要动因。九如城在最初确定“普惠养老”的转型大方向之后,就面临着现有商业模式如何转型的问题。父亲希望儿子办几家养老院以回报家乡,但企业家认为应该寻求一种经得起时间考验、能够复制推广的模式去服务更多的长者及其家庭。在模式探索的过程中又逐步发现国家对养老事业的高质量发展日益重视,号召社会力量积极参与的政策导向日趋明确。因此,家国情怀中响应“家国召唤”及履行“家国责任”的初心可能会先于商业环境的响应与商业机会的把握。

表 6 企业商业模式转型过程的核心编码及典型证据

二阶主题	一阶概念	典型证据援引
义在利先 动因	家庭召唤 动因	“十年前,我父亲有一次跟我谈话,希望我多关注养老行业,我就想到我可以去做‘医’跟‘养’结合的养老”(W1-17)
	国家与社会需求 动因	“中国的人口老龄化速度来得很快……很多子女要考虑自己的事业、自己的家庭,没有精力来帮助父母养老。这些促使我一直在想能不能找到一个模式来解决所有长者的养老问题,能不能找到一种方式让长者更加快乐”(F1-75)
理想模式 雏形	理想化模式 设想	“《诗经·小雅》天保篇中提到九个如:如山、如阜、如冈、如陵、如川、如月、如日、如南山、如松柏,描述老人的一种很安详的生活场景。我想这个好,就叫‘九如城’吧。2012年10月18日《文汇报》有我一篇文章,谈乌托邦式的养老梦想,要让人去想,要能去想,再去做,这就是九如城的来源”(N1-356)
	理想化模式 构建	“我们用6年的时间来消化乌托邦……2009年就开始讨论,开始研究……大概2010年初期的时候有东西出来,到2012年开工,到2015年完成,再到2016年开始运行,我们整整花了6年的时间”(F1-76)
模式方向 指引	家庭需求 方向指引	“从1.0到2.0的变化,主要是规模,到3.0就更加便捷,到4.0……我就想到了要家庭幸福……家庭幸福是一家人很开心地在一起……所有人都能讲出自己心底开心的事情,所以家庭教育和家庭建设是美好生活的一个载体”(F1-65)
	国家与社会需求 方向指引	“我们做养老教育更多的说法是教育这些60岁以上的人锻炼好身体,身体强健,节省国家资源……你现在可以变成我的客户,我们一起学习,但是你不是养老客户,是学习的客户、教育的客户……你到底是愿意住在养老院里面,还是跟我现在一起做交流,你肯定想做教育”(F1-77)

其次,家国情怀有助于形成“义在利先”和“义利轮回”的理想化商业模式雏形。这一模式雏形尽管存在空想的成分,但恰恰反映出企业家家国情怀中的精神理想主义追求,是后续商业模式转型探索的“灯塔”与“理想蓝图”。九如城通过对国内外养老行业的研究与考察,于2011年在国内首次提出了“养老综合体”概念并在江苏宜兴规划落地。这一被企业称之为“1.0版”的养老服务模式,受到商业综合体的启发,其初衷就是实现九如城尝试解决中国养老问题的“乌托邦式的梦想”,即一个长者们能够幸福度过晚年的理想城邦。

最后,家国情怀推动企业家持续关注、深刻洞察和积极响应家庭与国家需求,在随后的商业模式转型探索中发挥了方向指引作用。这意味着转型后的新商业模式必须契合企业家的转型初心和更好地践行家国责任承诺的使命追求。以九如城四级养老服务体系中的社区环节为例,由于社区养老服务大多入不敷出,从纯粹商业运作角度应尽量规避,但九如城在企业家情怀的驱动下认识到其所具有的社会价值,将其发展成涵盖老年娱乐文化、助餐和护理等多种功能的社区为老服务中心,成为九如城整个四级养老服务体系成功运作的重要环节。

从商业模式转型探索的过程来看,九如城以宜兴为代表的“1.0版”模式特征是“医、康、养、教、研、旅”六项功能的一体化协同,以及构建“养老综合体—养老机构—社区服务中心—居家养老服务”一体化整合的“四级养老服务体系”。这个时期的养老综合体模式采用自建自营方式,包含较多原有房地产商业模式的要素(如土地开发和工程建设),但已经开始引入新的商业模式要素,如康复护理、健康管理、养老运营等。以徐州为代表的“2.0版”模式开始引入“公建民营”“共建民营”和“养老PPP(public-private partnership)”。此时的商业模式开始实施较大幅度的“去地产化”。以佛山为代表的“3.0版”模式则在上述基础上进一步增补“数字化”“服务化”与“家庭化”功能,侧重向中国传统家庭和谐氛围及和睦邻里关系场景的高层次回归。而2020年启动的“4.0版”模式,则以“长者社群运营、养老教育和家庭幸福生活解决方案提供”为模式核心,努力实现从“1.0版”以“物质生活照料”为主的养老服务向“家庭幸福和谐”“生命圆满”的全方位养老价值提供转变。从“1.0”到“4.0”的模式演化是九如城在企业家情怀的驱动下准确把握中国国家

庭养老需求痛点、积极寻求养老解决方案并努力帮助家庭回归和谐幸福本质的探索过程。

基于上述讨论,本文提出如下命题:

命题3:家国情怀作为企业家推动商业模式转型的重要动因,对形成“义在利先”“义利轮回”的理想化商业模式构想以及指引后续商业模式转型方向具有积极作用。

#### (四)家国情怀与企业转型资源重构

企业战略转型与资源重构关系密切,转型成功的关键通常被归结为“企业内部拥有与外部环境匹配的关键资源”(芮明杰等,2005),“通过剥离不合适的资源、获取补充资源、升级现有资源,以及整合所有资源来重构企业资源”(Uhlenbruck等,2003)。企业家或管理者在推动资源重构以实现转型成功的过程中发挥着关键作用,其核心机制是运用自身所具有的动态管理能力开展资源编排等活动,以在战略变革条件下创造出独特的资源优势(Helfat和Martin,2015)。目前,认知和情感因素虽然已经被研究者视为动态管理能力的核心与基础(Helfat和Peteraf,2015;Huy和Zott,2019),但并没有充分揭示东方管理情境下企业家家国情怀对于动态管理能力驱动资源编排进而实现企业转型资源重构的作用机理。九如城的案例表明,养老服务的战略转型必然涉及企业资源基础的重大变化,而企业家家国情怀作为一种独特的动态管理能力,在企业与转型目标相匹配的人力资源、文化资源与关系资源重构上发挥了积极作用(如图4和表7所示)。

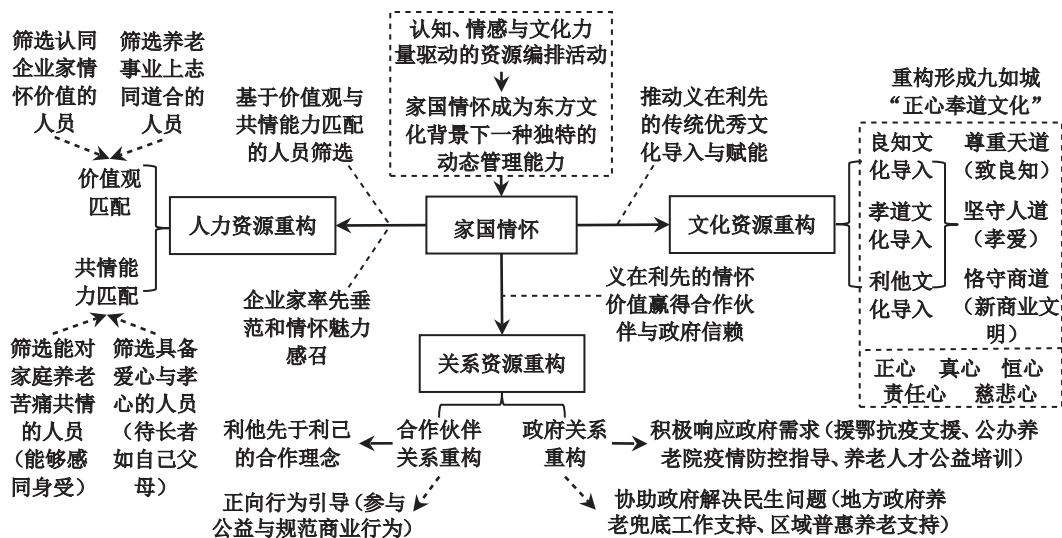


图4 企业家家国情怀驱动企业转型资源重构的过程

首先,家国情怀可以作为一种价值观与共情能力的“筛选器”,帮助企业重构企业人力资源,以实现与转型战略目标的最佳适配。九如城跨行业转型过程中,原房地产建设领域的部分高层管理者和企业人员离职,同时康养领域的专业人才和基层服务人员大量进入。与当时地产行业具有可观盈利能力及较高薪酬水平不同的是,养老行业投入大、收支难以平衡,需要长期坚守。对于基层养老护理人员来说,工作强度大、待遇低;对于进入养老行业的医疗、康复、护理等专业人员及年轻人来说,在专业发展和职称晋升上与传统综合性医院同类人才很难相比,极大地考验着他们坚守养老行业的信心。可以说,养老人才匮乏一直是困扰行业发展的痼疾,没有一定的情怀、爱心、孝心和对长者及其家庭苦痛感同身受的共情能力,很难坚持下去。正是基于养老行业的这种特殊性,企业家情怀帮助“过滤”了那些在认知上不认可其情怀价值、在情感上无法与之共鸣的人员(如企业转型养老行业后离职的部分高层管理者),不仅在影响(率先垂

表7 转型资源重构过程的核心编码及典型证据

二阶主题	一阶概念	典型证据援引
人力资源 重构	价值观匹 配	“早在创办九如城之初,我就是这个想法,将一群有共同志向的人组织在一起……积极投身养老事业。九如人倡导仁爱之心,如果没有这样的情怀,就无法长久地满怀激情地去工作去奋斗。正是这个伟大志向,将我们凝聚在一起”(N1-330)
	共情能力 匹配	“九如城这种格局和境界能够让我们产生共情的能力,感受到时代发展的脉搏,清晰地知道客户需要什么、市场需要什么,帮助客户、家庭解决痛点问题”(N1-357)
文化资源 重构	孝道文化 导入	“养老服务业不是一般的服务业,它不单纯涉及经济利益的考量,更重要的还涉及传统文化的考量,特别是深远悠久的‘孝道’文化”(N1-334)
	良知文化 导入	“我们在企业文化培育中……要注入良知文化,从老板、员工、顾客、供应商到社区,都要学习,用良知文化化育更多的人”(N1-358)
	利他文化 导入	“把致良知变成九如城的文化基因,再加上利他文化,这样九如城的文化就会越来越具有凝聚力”(F1-80)
关系资源 重构	合作伙伴 关系重构	“真诚对合作伙伴的说法,你自己引导他们,还要培养他们……你在跟他的合作过程中,尽量给他正向的东西。像我刚才讲的合作商大会,一个是跟他们讲要做公益,让他们捐款,捐给公益机构,我们一起去做公益。还有一个签阳光协议,就是你跟我做生意要阳光,不能有乱七八糟的事情……用你的行为去帮助和约束这些供应商,并且建立很好的关系”(F1-81)
	政府关系 重构	民政部领导:“民营企业在这样的艰难时候站出来,很了不起!你们这么做,我很感动!我将牢牢记住九如城,记住你们的行动……你们这次冒着这么大的风险过来,武汉政府肯定会对你们在这里的发展提供方便的。等疫情过去后,找机会再到你们那里好好看看”(N1-350)

范)、吸引(情怀魅力)、汇聚志同道合的人才方面发挥了积极作用,而且还将进一步指引企业后续人才资源的升级方向。九如城开展的员工幸福体系建设、“从心出发”的心灵品质提升工程和以“选(正确之人)、育(善良之人)、培(真诚之人)、留(真心之人)、护(忠诚之人)、树(楷模之人)”为核心的人才经营“六字诀”,正是企业家情怀指引下推动企业人力资源升级以及与转型目标适配的重要举措。

其次,家国情怀可以帮助企业家通过传统优秀文化的导入与赋能重构企业文化资源,形成“义在利先”为导向的崭新文化体系,这有助于在转型过程中持续彰显企业文化力量,更好地促进转型目标的达成。在九如城董事长看来,养老行业的坚守需要信仰,当行业前景不明时,强大的文化体系对于凝聚“义在利先”共识、持续坚守养老事业追求和不断提升养老服务品质非常重要,对于向企业内外彰显品牌文化影响力也具有积极作用。九如城在前期江苏中大地产集团阶段就有“家文化”和“公益文化”的传统,但与转型养老行业的发展要求相比,原有文化体系和文化资源都需要进行升级与重构。家国情怀帮助企业深入洞悉家庭幸福、家国责任及养老服务的本质,通过“孝道文化”“良知文化”“利他文化”等传统文化资源的导入,重构形成了九如城以“正心奉道”为核心的全新文化体系。

最后,家国情怀有助于赢得合作伙伴及政府的认可与信赖,可以帮助企业重构外部关系资源,为企业转型发展赢得更好的外部支持。从合作伙伴关系来看,九如城奉行的合作原则就是企业家情怀驱动的结果:一是“正向引导”,带领合作伙伴一起做公益,绝不道德的商业行为;二是“先行大于后行”,用企业的先行付出换取合作伙伴的后续响应;三是“利他大于利己”,强调先“利他”再成就自己。这些情怀驱动下的合作理念与原则,帮助九如城赢得了更多合作伙伴的支持与跟随。从政府层面来看,养老已经成为当今社会的重大民生问题,九如城积极为地方政府排忧解难、担当社会责任。例如,企业在民政部门的调度下第一时间组建精干团队赶赴武汉驰援养老机构;第一时间将企业开发的养老机构防控手册发给政府民政部门参考。企业还通

过积极参与公建民营项目、养老人才公益培训,帮助地方政府提升了养老公共资源的综合运营效益。对此,民政部及有关省市领导对九如城的政治觉悟与情怀担当给予了高度评价,各地政府也为解决当地养老服务问题向企业表达了更多的合作意愿。

基于上述讨论,本文提出如下命题:

命题4:家国情怀通过“价值观与共情能力筛选”“义在利先的传统文化导入与赋能”“赢得合作伙伴与政府信赖”等途径分别助力企业人力资源、文化资源和关系资源的重构,进而对实现转型目标产生积极的影响。

## 五、结论与启示

### (一)研究结论

本文发现,家国情怀的产生与企业家的成长和创业经历息息相关,体现了深受中国传统文化熏陶的企业家基于“家国印记感念”萌生出“家国责任承诺”,进而通过“义在利先追求”和“义利轮回信念”寻求承诺兑现的持续性心理活动过程。家国情怀极有可能促使企业家更多地关注有利于促进家庭和谐幸福、国家长治久安和民族兴盛繁荣的特定社会责任领域,通过推动企业战略变革甚至战略转型来实现企业社会价值与商业价值的和谐统一。其具体影响机制体现在:家国情怀通过培育企业家转型初心、推动企业转型意义建构和情感管理、助力转型方向识别等途径有助于企业战略转型的发起;对“义在利先”和“义利轮回”的理想化商业模式雏形构想及后续商业模式转型方向指引具有积极作用;通过“价值观与共情能力筛选”“义在利先的传统文化导入与赋能”“赢得合作伙伴与政府信赖”等途径促进了转型背景下企业人力资源、文化资源和关系资源重构。结合前述案例分析,本文构建了如图5所示的理论模型框架。

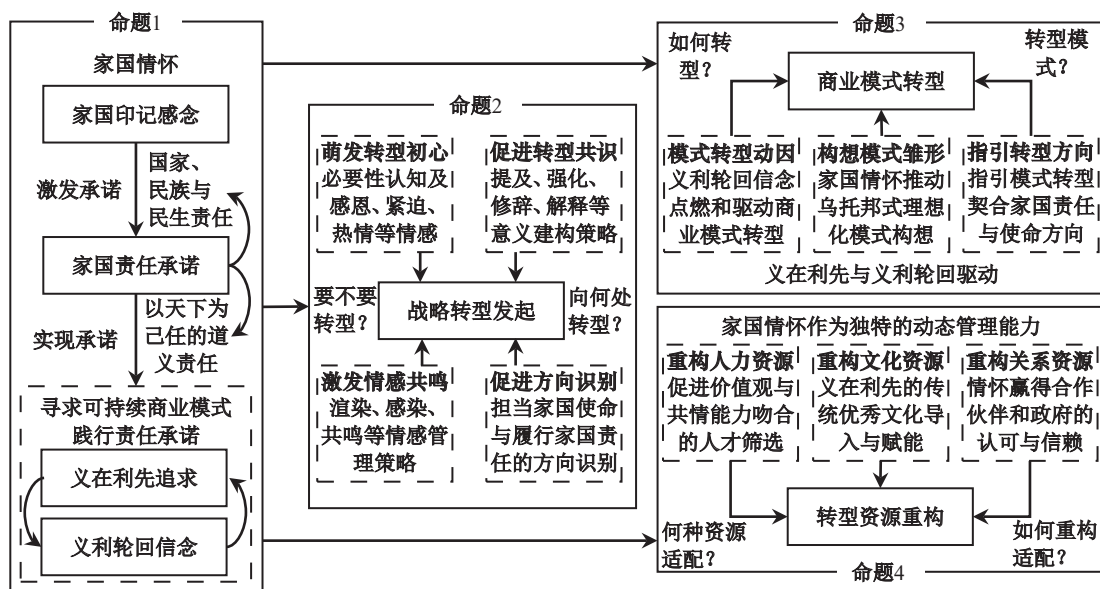


图5 企业家家国情怀驱动企业战略转型的机制模型

### (二)理论贡献

本文的理论贡献体现在:第一,相较于以往管理学领域对家国情怀现象认识的模糊性以及理论研究的不足,本研究阐明了企业家家国情怀的概念内涵与特征维度,对其进行了初步理论化,同时也强调家国情怀所对应的家国责任与一般性慈善责任的不同,在东方文化背景下它更



加侧重于对国家和民族的责任、解决重大民生社会问题的责任和“以天下为己任”的担当。这是对现有企业家情怀研究的拓展(Xiao等,2021),也是对探究中国企业家精神与情怀之间关系的积极回应(孙黎等,2019),还为后续进一步开发家国情怀的测量量表及开展大样本实证研究奠定了基础。

第二,为战略变革和企业社会责任的动因与过程研究提供了基于东方文化背景的新解释。以往战略变革动因研究大多强调企业家把握商业机会以实现超额利润,仅有少量研究将社会责任战略的制定与实施视为企业战略及组织变革过程(Ingham和Havard,2017),此时战略变革的动因与社会责任动因相一致,即基于工具性、关系性和道德性动机推动企业动态适应社会需求(Gond等,2017)。而本文的研究则提供了一些新解释:工具性方面超越以往研究中以获得权力和谋求控制为主导的社会责任动机,凸显了东方文化影响下企业家对“利他”和“自我实现”需求满足的追求;关系性方面超越以往研究中笼统探讨一般性社会关系网络维系的动机,更加强调整体文化背景下企业家与家庭及国家之间关系链接的特殊重要性及具体机制;道德性方面超越以往研究中大多基于西方国家情境所形成的道德承诺与道德反思,如对环境与社会的关注、对慈善事业的态度、道德推理能力和公平市场理念等,着重发掘东方文化背景下“义在利先”的道德追求、“义利轮回”的道德信念以及由此产生的对家国责任的道德承诺。从战略变革及社会责任行动的实施过程来看,本研究也为企业家推动变革发起、商业模式变革和资源重构的机制提供了新解释(Huy和Zott,2019),即家国情怀不仅表现为一种认知与情感交融的心理现象,也可以成为中国企业家基于独特领导魅力所形成的一种动态管理能力。这种能力以认知、情感及传统文化力量为核心,在战略变革及社会责任行动实施过程中发挥了“激发初心、指引方向、赢得支持及重构资源”的积极作用。这也是对转型经济体组织转型过程中动态能力发展及其微观基础的研究的进一步拓展(Dixon等,2010)。

第三,从印记溯源、印记交互等层面补充了现有的组织印记研究观点。以往对个体层面印记溯源的研究表明,经济衰退期的印记会让个体进入管理层后的决策更趋保守(Schoar和Zuo,2017)。本研究发现,国家繁荣、家庭和谐所形成的良好成长与创业环境,有助于企业家更大胆地开展“义在利先”的转型决策,这不仅丰富了环境因素如何影响个体印记的研究观点,也为企业家及其所领导组织的成败提供了新解释。此外,现有研究对多个印记共存与交互的关注较少(Marquis和Tilcsik,2013),而本文将家庭印记与国家印记整合考虑,不仅识别出中国情境下家庭与国家产生的独有文化印记及其影响(王砚羽和谢伟,2016),也为理解印记的交互作用提供了新的思路。

### (三)实践启示

本文的实践启示体现在:一是企业应当将战略变革与社会责任实践深度融合。明确新时代中国企业不同以往的新发展逻辑,树立社会价值驱动的新发展理念,在主动担当家国责任的过程中发现机会、识别变革方向、探索社会价值与商业价值和谐统一的创新运作模式,以此来更好地成就企业家个人价值和实现企业基业长青。二是要高度重视企业家家国情怀的培育。在创业教育、企业家及其接班人培养等领域,着重围绕建设和谐幸福家庭、传承优良家教家风、树立家国共同体意识和正确的义利观等方面推进家国情怀的培育工作。同时企业家也应意识到家国情怀作为一种特殊的领导魅力和动态管理能力的价值,通过加强自身的心灵品质建设和伦理修养促进能力培育。三是要为弘扬企业家家国情怀创造良好环境。家国印记在企业家成长与创业历程中具有重要影响,“义利轮回信念”对于家国情怀的持续性具有重要作用。因此,应当从制度、文化、思想等多个层面为企业家成长与创业营造良好环境,鼓励企业家充分关注家庭

与国家需求,鼓励运用市场化手段解决社会及民生重大问题。同时还可以树立及推广企业家中的家国情怀典范,为具有家国情怀和社会责任感的企业家提供更多的发展机会。

#### (四)研究局限与展望

未来研究可以围绕以下方面进行拓展:一是突破单一案例的局限,进一步拓展到多案例研究。参考Eisenhardt(2021)的建议,比较不同经历和背景的企业家的家国情怀差异,如国有企业与民营企业的企业家家国情怀特质对比、不同行业的企业家对比、老中青不同年代的企业家对比,以及企业家家国情怀对不同类型企业战略变革行为、更为广泛的企业社会责任实践的影响有何不同。二是以本文提出的家国情怀四个维度为基础,从印记影响、责任承诺、义利先后、义利平衡等方面开发测量量表,开展大样本实证研究。三是突破本文依托九如城案例实践所聚焦的转型发起、商业模式转型及转型资源重构的研究框架局限,进一步考察家国情怀对战略变革其他关键要素的影响机理,如变革风险应对、变革韧性、变革能力、变革悖论处理等。四是进一步厘清家国情怀与商业机会把握两种不同的变革驱动机制之间的交互作用,本文研究强调了二者之间“义在利先”和“义利轮回”的关系,但它们在变革演进过程中很可能交织纠缠,缺乏清晰的边界。五是从社会创业和社会企业理论视角研究企业家家国情怀与社会创业过程及创业绩效的关系机制。六是持续开展追踪研究,探明企业家家国情怀与企业战略变革过程的共演机理。例如,运用事件系统理论考察家庭与国家不同时期的关键事件对家国情怀及战略变革的动态交互影响,还可以关注企业公益性战略变革或社会责任实践行动对家国情怀的反向作用,进一步完善理论关系模型。

#### 主要参考文献

- [1]邓少军, 芮明杰. 高层管理者认知与企业二元能力构建——基于浙江金信公司战略转型的案例研究[J]. 中国工业经济, 2013, (11): 135-147.
- [2]李翔海. 儒家“义利之辨”的基本内涵及其当代意义[J]. 学术月刊, 2015, 47(8): 15,16-22,15.
- [3]李正卫, 李建慧, 王飞绒. 企业家情怀的内涵界定与量表开发: 理论与实证[J]. 技术经济, 2017, 36(7): 43-47.
- [4]刘鑫, 薛有志. 新任CEO的企业战略转型动因理论模型研究[J]. 经济管理, 2014, 36(10): 44-52.
- [5]罗肖依, 孙黎. 生生不息: 破解绩效导向的悖论[J]. 外国经济与管理, 2019, 41(5): 128-140.
- [6]芮明杰, 胡金星, 张良森. 企业战略转型中组织学习的效用分析[J]. 研究与发展管理, 2005, 17(2): 99-104,118.
- [7]孙黎, 朱蓉, 张玉利. 企业家精神: 基于制度和历史的比较视角[J]. 外国经济与管理, 2019, 41(9): 3-16.
- [8]单翔. 家国情怀: 中国企业家精神的信仰基因[J]. 南京社会科学, 2021, (10): 171-180.
- [9]王飞绒, 赵鑫, 李正卫. 企业家情怀与创新投入关系的实证研究[J]. 科研管理, 2019, 40(11): 196-205.
- [10]王砚羽, 谢伟. 历史的延续: 组织印记研究述评与展望[J]. 外国经济与管理, 2016, 38(12): 91-102.
- [11]吴颖. 孔孟义利观: 中国企业家社会责任的文化基础[J]. 南京社会科学, 2010, (10): 144-149,155.
- [12]徐国亮, 刘松. 三层四维: 家国情怀的文化结构探析[J]. 四川大学学报(哲学社会科学版), 2018, (6): 125-133.
- [13]许纪霖. 现代中国的家国天下与自我认同[J]. 复旦学报(社会科学版), 2015, 57(5): 46-53.
- [14]余英时. 中国近世宗教伦理与商人精神[M]. 北京: 九州出版社, 2014.
- [15]张倩. “家国情怀”的逻辑基础与价值内涵[J]. 人文杂志, 2017, (6): 68-72.
- [16]Arkan I, Arikan A M, Shenkar O. Nation-dyadic history and cross-border corporate deals: Role of conflict, trade, generational distance, and professional education[J]. *Strategic Management Journal*, 2020, 41(3): 422-466.
- [17]Aspara J, Lamberg J A, Laukia A, et al. Corporate business model transformation and inter-organizational cognition: The case of Nokia[J]. *Long Range Planning*, 2013, 46(6): 459-474.
- [18]Barr P S. Adapting to unfamiliar environmental events: A look at the evolution of interpretation and its role in strategic change[J]. *Organization Science*, 1998, 9(6): 644-669.
- [19]Dixon S E A, Meyer K E, Day M. Stages of organizational transformation in transition economies: A dynamic capabilities

- approach[J]. *Journal of Management Studies*, 2010, 47(3): 416-436.
- [20]Eisenhardt K M. What is the Eisenhardt Method, really?[J]. *Strategic Organization*, 2021, 19(1): 147-160.
- [21]Fehr R, Fulmer A, Awtrey E, et al. The grateful workplace: A multilevel model of gratitude in organizations[J]. *Academy of Management Review*, 2017, 42(2): 361-381.
- [22]Foss N J, Saebi T. Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go?[J]. *Journal of Management*, 2017, 43(1): 200-227.
- [23]Frynas J G, Stephens S. Political corporate social responsibility: Reviewing theories and setting new agendas[J]. *International Journal of Management Reviews*, 2015, 17(4): 483-509.
- [24]Gioia D A, Chittipeddi K. Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation[J]. *Strategic Management Journal*, 1991, 12(6): 433-448.
- [25]Gond J P, El Akremi A, Swaen V, et al. The psychological microfoundations of corporate social responsibility: A person-centric systematic review[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2017, 38(2): 225-246.
- [26]Helfat C E, Martin J A. Dynamic managerial capabilities: Review and assessment of managerial impact on strategic change[J]. *Journal of Management*, 2015, 41(5): 1281-1312.
- [27]Marquis C, Tilcsik A. Imprinting: Toward a multilevel theory[J]. *Academy of Management Annals*, 2013, 7(1): 195-245.
- [28]Mathias B D, Williams D W, Smith A R. Entrepreneurial inception: The role of imprinting in entrepreneurial action[J]. *Journal of Business Venturing*, 2015, 30(1): 11-28.
- [29]Ocasio W, Laamanen T, Vaara E. Communication and attention dynamics: An attention-based view of strategic change[J]. *Strategic Management Journal*, 2018, 39(1): 155-167.
- [30]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.
- [31]Rothman N B, Melwani S. Feeling mixed, ambivalent, and in flux: The social functions of emotional complexity for leaders[J]. *Academy of Management Review*, 2017, 42(2): 259-282.
- [32]Schoar A, Zuo L. Shaped by booms and busts: How the economy impacts CEO careers and management styles[J]. *The Review of Financial Studies*, 2017, 30(5): 1425-1456.
- [33]Suddaby R, Foster W M. History and organizational change[J]. *Journal of Management*, 2017, 43(1): 19-38.
- [34]Tripsas M, Gavetti G. Capabilities, cognition, and inertia: Evidence from digital imaging[J]. *Strategic Management Journal*, 2000, 21(10-11): 1147-1161.
- [35]Uhlenbruck K, Meyer K E, Hitt M A. Organizational transformation in transition economies: Resource-based and organizational learning perspectives[J]. *Journal of Management Studies*, 2003, 40(2): 257-282.
- [36]Xiao X, Tan B, Leong C, et al. Powered by ‘Qinghuai’: The melding of traditional values and digital entrepreneurship in contemporary China[J]. *Information Systems Journal*, 2021, 31(6): 769-802.

## How does Entrepreneurs’ Family-Nation Sentiment Drive Corporate Strategic Transformation?

Deng Shaojun<sup>1</sup>, Yu Baoping<sup>2</sup>, Su Yong<sup>2</sup>

(1. School of Economics and Management, Zhejiang Normal University, Jinhua 321004, China;

2. School of Management, Fudan University, Shanghai 200433, China)

**Summary:** Family-nation sentiment is the essence of the excellent traditional culture of the Chinese nation and an important belief force for the construction of the emotional identity, cultural identity and national identity of the Chinese nation. As a unique expression in the context of oriental culture and a common phenomenon in the practice of Chinese entrepreneurs, it has received little

attention and research in the field of management. Most of the relevant concepts are found in the media reports on the deeds of Chinese entrepreneurs, and generally fall into the category of entrepreneurship, lacking the in-depth understanding of its connotation and its impact on business management.

Based on the case study of JORU's strategic transformation from real estate construction to elderly care services, the study finds that the generation of family-nation sentiment is closely related to the growth and entrepreneurial experience of Chinese entrepreneurs, which is prominently reflected in four characteristic dimensions. It reflects that entrepreneurs deeply influenced by Chinese traditional culture have sprouted "commitment to family-nation responsibility" based on "feelings of family-nation imprinting", and then seeks the continuous psychological activity process of fulfilling commitments through the "pursuit of righteousness before benefit" and "belief in the cycle of righteousness and benefit". Family-nation sentiment is likely to urge Chinese entrepreneurs to pay more attention to the specific areas of social responsibility that are conducive to promoting family harmony and happiness, the long-term stability of the country and the prosperity of the nation, and to achieve the harmonious unity of corporate social value and business value by promoting corporate strategic change and even strategic transformation.

As far as this case study is concerned, family-nation sentiment contributes to the initiation of strategic transformation by cultivating entrepreneurs' lofty sense of mission of public welfare transformation, promoting the organizational sense-making and emotional management to strategic transformation, and promoting the identification of transformation direction; family-nation sentiment can become the motivation for the transformation of enterprise business model and play a positive role in the conception of ideal business model and the direction of subsequent business model transformation; family-nation sentiment promote the reconstruction of enterprises' human resources, cultural resources and relationship resources through "screening of values and empathy ability" "introduction and empowerment of traditional culture in which righteousness comes first" and "winning the trust of partners and the government".

Theoretically, this paper deepens the academic understanding of Chinese entrepreneurship by clarifying the vague connotation of entrepreneurs' family-nation sentiment, provides a new explanation in the context of oriental management for the study of the motivation and process of corporate strategic change and corporate social responsibility, and develops the existing organizational imprinting research from the aspects of imprinting traceability and imprinting interaction. From the practical level, it is also of great significance to cultivate entrepreneurs' family-nation sentiment and encourage Chinese entrepreneurs to promote public welfare strategic change.

**Key words:** family-nation sentiment; strategic transformation; entrepreneur cognition; entrepreneur emotion; corporate social responsibility

(责任编辑: 宋澄宇)