

# 从专精定位到并行不悖 ——构建一体化国家战略体系和能力背景下 企业如何实现组织身份变革?

张生太<sup>1</sup>, 郭小超<sup>1</sup>, 张 强<sup>1</sup>, 徐 开<sup>2</sup>

(1. 北京邮电大学 经济管理学院, 北京 100876;

2. 西安建筑科技大学 管理学院, 陕西 西安 710055)

**摘要:**在巩固提高一体化国家战略体系和能力的指导下,企业如何构建组织身份的困境,已经成为了学界关注的焦点。本研究以某重汽为研究对象,基于意义建构理论和认知图式理论解构其组织身份变革过程。研究发现:(1)组织身份遵循着“设定目标-感知问题-身份响应”三个环节的意义建构过程,意义建构具有扫描组织内外环境资源和指导设想到认知转化两个功能;(2)身份认知图式是组织身份变革的逻辑起点,随着身份认知图式丰富度与关联度逐步提高,其为企业提供新的组织身份更加清晰具体;(3)一体化组织身份变革呈现出从“单点一体化组织身份”到“全链一体化组织身份”再到“多维一体化组织身份”的路径跃迁。以上结论为一体化过程中企业组织身份变革机理模型构建提供了依据,丰富了意义建构理论、组织身份变革理论对一体化的理论解释,有助于理解和深化构建一体化国家战略体系和能力发展的内在规律。

**关键词:**组织身份;一体化;意义建构;组织变革;案例研究

中图分类号: C939

文献标识码: A

文章编号: 1000-2995(2026)03-011-0072

## 0 引言

习近平总书记在党的二十大报告提出“巩固提高一体化国家战略体系和能力。加强军地战略规划统筹、政策制度衔接、资源要素共享”<sup>①</sup>。巩固提高一体化国家战略体系和能力的关键在一体化,特种装备制造企业作为一体化国家战略体系和能力的关键主体之一<sup>[1]</sup>,长期处于缺乏竞争的垄断市场环境,技术创新依赖定向订单和标准采购,但一般民用装备制造创新是竞争性市场需求<sup>[2]</sup>,导致特种装备

制造企业在一体化过程中面临制度逻辑、资源行动与创新能力整合的多重难题<sup>[3]</sup>,进而出现战略不稳定、组织身份迷失的现象,导致市场定位模糊、技术创新受阻和管理混乱等组织存活问题。既有研究表明,企业能够在已有身份基础上构建新组织身份,但特种装备制造企业缺乏一般民用装备制造市场经验,往往难以完成“使命—市场价值的协同重构”<sup>[4]</sup>,进而无法通过“资源—能力体系的重塑支撑”将身份设想转化为可执行的组织实践<sup>[5]</sup>;即便进入变革推进阶段,也缺少“实质性行动线索的意义建构”来稳定成员理解与共识<sup>[6]</sup>,并进一步难以在“多重目标张力的再定调整

收稿日期:2024-07-11;修回日期:2026-01-13.

基金项目:研究阐释党的二十大精神国家社会科学基金重大专项:“强化企业科技创新主体地位、运行机制、激励保障研究”(24ZDA033,2025.01—2026.12)。

作者简介:张生太(1962—),男(汉),山西应县人,北京邮电大学经济管理学院教授,博士生导师,博士,研究方向:知识管理、人力资源管理。

郭小超(1986—),男(汉),安徽安庆人,北京邮电大学经济管理学院博士研究生,研究方向:创新管理。

张 强(1991—),女(汉),山东聊城人,北京邮电大学经济管理学院博士研究生,研究方向:创新管理。

徐 开(1996—),男(汉),山西晋城人,西安建筑科技大学管理学院博士研究生,研究方向:创新管理。

通信作者:张强, E-mail:278949735@qq.com

注:① 习近平. 高举中国特色社会主义伟大旗帜为全面建设社会主义现代化国家而团结奋斗——在中国共产党第二十次全国代表大会上的报告 [EB/OL]. (2022-10-25) [2023-12-23]. [https://www.gov.cn/xinwen/2022-10/25/content\\_5721685.htm](https://www.gov.cn/xinwen/2022-10/25/content_5721685.htm).

合”中形成可持续的一体化身份框架<sup>[7]</sup>;最终,由于“身份内涵的阶段性迭代生成”不足<sup>[8]</sup>且“认知—行为载体的外显与认同”不充分<sup>[9]</sup>,企业难以在固有企业组织身份基础上完成新组织身份的构建。因此,探究在一体化转型过程中特种装备制造企业如何实现组织身份变革<sup>[10]</sup>,已经成为实现构建一体化战略体系和能力的关键性问题。

巩固提高一体化国家战略体系和能力将国防科技工业与民用工业有机结合,即实现国防工业中特种装备制造与一般民用装备制造的经济、科技、人才等要素的一体化,以满足国防提高与经济发展需求<sup>[11]</sup>。学界现有关于一体化主要集中于模式的研究,仅有少部分围绕企业一体化发展障碍展开,具体分为以下几个方面:第一,通过对比国外一体化发展模式,提出我国一体化存在思想、需求、市场三方面壁垒<sup>[12]</sup>;第二,以特种装备制造企业为案例进行研究,提出其质保时间长、生产与采购量小的特性对一般民用装备制造企业形成了进入壁垒<sup>[13]</sup>;第三,提出体制疏离导致了交流沟通、需求对接、资源互动等障碍<sup>[14]</sup>;第四,通过对一体化发展历程研究,认为在知识要素方面制度体系和利益分配机制是其主要障碍<sup>[15]</sup>。既有研究将一体化壁垒聚焦于组织结构、流程、产品开发、知识运用的运营层面和追求目标、使命的战略层面,忽略了更为核心的身份层面<sup>[16]</sup>。组织身份处于组织核心层,具有塑造组织认知、指导组织行为、指导和塑形战略和运营的作用,组织必须依据身份行事<sup>[17]</sup>。在市场、技术和管理的全方面封闭环境下形成了特种装备制造企业这一独特的组织身份标签和专注于特种装备技术和保密的独特组织身份含义,在特种装备制造企业组织身份指导下的一般民用市场就出现了产品、需求和技术等战略层和运营层的一体化壁垒,一体化发展需要关注企业核心层面。区别于战略变革,组织身份变革是组织更深层次的变革,特种装备制造企业在一体化发展中未实现组织身份变革导致了战略变革的失败,组织身份为一体化发展提供了新的思路。然而现有研究尚未对特种装备制造企业在一体化发展过程中的组织身份变革展开探讨,缺乏对组织身份微观建构和形成机理的清晰解释。

组织身份反映企业成员对“作为企业,我们是谁?我们做什么?”的本质认知,一般被描述为身份标签和含义两个层面<sup>[18]</sup>,身份标签回答“我们是谁”,含义回答“我们做什么?”组织身份具有核心性、独特性和持久性特征<sup>[19]</sup>,核心性体现组织内核特征;独特性指企业区别于其他企业关键属性;持久性指企业组织身份不会短时间内改变。但研究发现组织身份会随着环境变化而演化<sup>[20]</sup>,呈现出动态变化的特征<sup>[21-22]</sup>,并由此开始对组织身份变革进行研究。现有研究主要从意义建构视角对组织身份变革过程机制进行探讨,意义建构视角认为组织身份变革过程是管理者感知到组织身份迷失而进行引导重构的过程<sup>[20]</sup>,即受外部环境影响,组织成员对组织身份产生误解或歧义,随后管理者通过意义建构帮助重构或完善组织身份<sup>[23]</sup>。意义建构是管理者解释组织对静态环境信息和动态环境变化的认知和反应持续变化的过程<sup>[24]</sup>。随着对意义建构

理论研究的深入,逐渐形成认知主义、建构主义和整合主义<sup>[25]</sup>,其中建构主义认为意义建构是在各主体认知基础上构建共同意义的过程。个体意义建构通常由管理者意义建构认知结果驱动<sup>[26]</sup>,而管理者个体意义建构通常由组织内部资源与外部环境变化触发<sup>[27]</sup>。社会建构视角认为组织身份建构动因是管理者感知到组织内外环境复杂变化,从而激发组织身份的构建,但在高度复杂和不确定的内外部环境下,管理者如何完成复杂的环境分析并构建组织认知过程的具体机制尚未完全明确<sup>[28]</sup>。认知图式理论作为管理者将内外复杂环境简化的工具为组织身份形成机制提供了全新的理论视角<sup>[29]</sup>,认知图式能够引导管理者进行意义建构、解构信息、深化理解、创建期望等行动<sup>[30]</sup>,并具有提供参考框架、确定关键环境要素、建立要素之间的关联、简化接收到的信息、填补缺失的信息以及促进意义、行动与理解的功能。

上述文献回顾为探索组织身份变革提供了重要启发,但仍然存在以下研究不足。首先,社会建构视角提出组织解读外部环境变化进而通过意义建构实现组织身份变革,认为环境变化是组织身份变革的主要驱动力,而忽略了组织内部资源是新组织身份构建方向和能否实现的关键要素;其次,企业在进行组织身份变革过程中,往往面临复杂多变的外部环境,既有研究认为组织通过认知链接外部环境与组织行为,但对组织认知解读外部环境这一过程缺乏阐释,且组织认知对于组织行为的指引表现为方向性指引,而无法对组织结构、行为规范和发展方向等进行具体指导;最后,特种装备制造企业作为一体化发展的关键主体,现有研究聚焦于一体化模式、特种装备制造技术拓展和一体障碍等动因与结果方面,鲜有研究对一体化过程中特种装备制造企业演变进行研究。

基于此,本研究引入认知图式理论作为基础理论,以特种装备制造企业为研究对象,整合资源基础观、认知图式理论和意义建构理论对特种装备制造企业在一体化过程中组织身份变革过程进行研究,一方面,基于资源基础观弥补了社会建构视角下组织身份变革对组织内部资源忽视的缺口,探究了组织身份变革过程中外部环境与内部资源对组织身份变革方向的具体作用过程;另一方面,通过认知图式理论阐释了管理者解读外部环境对组织身份进行认知图式设计,从而对组织结构、行为和发展方向提供具体指导。本研究揭示了特种装备制造企业在一体化过程中组织身份的变革路径机制,丰富了组织身份理论和特种装备制造企业一体化的相关研究。

## 1 研究设计

### 1.1 方法选取

本研究探讨组织身份的动态演化属于“how”类问题,适合采用纵向单案例进行回答。首先,企业组织身份变革属于机制过程类研究,与案例研究相契合。其次,在一体化国家战略体系和能力背景下成功完成组织变革的企业较少,属于管理实践中新现象,单案例研究方法适用于构建新现象理论模型的有效方法,能够从现象中发现新观点与新

规律<sup>[31]</sup>。最后,组织身份会随着实践变化,单案例研究方法聚焦于动态互动过程描述随时间变化的过程描述与展示,有助于识别企业在一体化过程的组织身份脉络特征。

### 1.2 案例选择

本文选择某重型汽车有限公司(以下简称该重型汽车企业)作为案例,符合代表性、极端性原则,具体如下:

一方面,组织身份变革需要长时间的演变发展,该企业成立于二十世纪八十年代,经过近四十年的发展和一体化战略指导,突破了特种装备制造的组织身份限制,建立起独具特色的组织特征,具有代表性,符合理论抽样原则。

另一方面,该企业在初期呈现出经营不善的状态:产品成本高、流动资金缺乏、负债重。经过三十多年转型发展,成为国家级企业技术中心和国防武器装备轮式化发展重要平台,实现了其他特种装备制造企业在一体化方面未能达到的高度。因此,选择该企业作为探究企业组织身份变革案例企业,符合极端性原则。

为深度剖析该企业组织身份变革机理,展现其组织身份变革过程,对该企业组织身份变革阶段进行划分。将该企业组织身份变革过程划分为三个阶段(如图1所示)。第一阶段,单点一体化(1989—2005年)。企业初次进行一体化发展,在保证现有特种装备研发生产基础上形成“特种装备改进”型认知,通过意义建构,形成“单点一体化”

组织身份标签;第二阶段,全链一体化(2006—2009年)。企业开始进行民品拓展,形成“一般民品拓展”型认知,通过意义建构,形成“市场全链一体化+技术全链一体化”组织身份标签;第三阶段,多维一体化(2010至今)。企业对特种装备制造与一般民用的共同研发,形成“特种民用一体”型认知,通过意义建构,形成“市场维度一体化+技术维度一体化+管理维度一体化”组织身份标签。

### 1.3 数据收集

本研究通过以下渠道进行数据收集:半结构化访谈、参与式观察、非正式信息和二手数据。本团队持续追踪该企业实现一体化发展过程,第一阶段:2021年6月与10月,两次深入企业,针对不同时间节点的发展规划和产品研发生产历史进行资料收集;第二阶段:2022年7月与2023年4月,多次对企业总经理、副总经理、总工程师和各个部门主管等7人深度访谈时间共计594分钟,获得军民市场经营与管理相关资料。在此期间通过微信、邮箱、电话等方式补充并核对信息,每次调研完成后,本团队均会在12小时内进行复盘工作并形成系统性文字资料,共计15万字。为强化对企业市场情况、技术情况、产品情况和管理情况调研数据真实性,加深对一体化的理解,同步收集官网信息、刊物动态等二手数据实现三角验证,提升结论的信度和效度,具体数据来源见表1。



图1 企业发展历程

Figure 1 Development process of the enterprise

表1 数据来源

Table 1 Sources of the data

数据类型	数据来源及代码	访谈内容概要	访谈次数	访谈时长/分钟
一手数据 (A-E)	集团总经理、总经理助理(A)	一体化发展历程、不同阶段对于一体化认知区别	2	约120分钟
	集团副总经理(B)	一体化发展阶段与关键行动	2	约100分钟
	总工程师、研发中心副总(C)	产品研发过程中总体目标变化	4	约135分钟
	生产经理(D)	各阶段生产转变,配套状况	3	约114分钟
	市场部主管(E)	市场拓展方向及过程	4	约125分钟
二手数据(H)	企业官方网站、新闻报道、微信公众号等、知网、行业分析报告等			

### 1.4 数据分析

纵向单案例研究方法要求对企业故事细致分析,而后从故事中提炼理论。相对于其他分析方法,扎根理论具有成熟且完善的流程,在保留数据完整性基础上能够得出严谨可靠的研究结论,故本研究将企业素材通过扎根理论进行编码与验证。

研究团队对原始资料通过开放式编码、主轴式编码和选择式编码进行处理。首先,通过标签化和编码从中得到45个标签并析出38个一阶概念;其次,对一阶概念进行

合并,得到33个二阶主题;再次对33个二阶主题进行总结凝练,得到15个聚合构念(见图2);最后对聚合构念进行主轴式编码,从而整理出“单点一体化”“全链一体化”和“多维一体化”相互承接的三个主构念共同构成一体化组织身份的完整逻辑链条(见表2)。为呈现出原始数据与理论构念之间的联系,本研究基于聚合构念提供部分原始数据(见表3)。在以上理论阶段本研究通过对数据进行反复迭代与调整,直至未析出新构念,达到理论饱和状态,保证数据分析到理论框架清晰合理。

表2 主轴式编码  
Table 2 Spindle coding results

阶段	关系构念
单点一体化	外部情境、内部资源、意义建构、需求迎合身份认知图式、单点一体化组织身份
全链一体化	外部情境、内部资源、意义建构、技术拓展身份认知图式、全链一体化组织身份
多维一体化	外部情境、内部资源、意义建构、一体化共享身份认知图式、多维一体化组织身份

一阶概念	二阶主题	聚合构念
“军民结合、平战结合、军品优先、以民养军”十六字方针的提出	政策情境	外部情境
我们将德国引进的重型汽车引入特种装备制造之中 N系列重型汽车已经成为了我国重要特种装备之一	技术资源	
为实现一体化目标,我们提出了立足一般民品市场的目标	设定目标	C1 意义建构
现有军品N系列产品运用到民用物流运输,部分功能就大材小用了	感知问题	
特种装备和一般民用装备不同,我们构建起特种装备改进认知	身份响应	D1 需求迎合身份认知图式
为了立足民品市场,萌生出了特种装备民用化改进的想法	设计身份标签	
为满足民用的需求我们将特种装备冗余功能进行了减弱 为适应民品市场,制定差别战略和规模化战略	设计身份含义	E1 单点一体化组织身份
为适应民品市场,制定差别战略和规模化战略 从2000年至2005年,销量由717台增长到6218台	市场一体化	
党的十七大报告第一次提出军民结合式发展目标	政策情境	外部情境
在过去的若干年里,其他企业纷纷推出更新换代的产品	市场变化	
公司由最初A型车(全散件组装)、B型车(部分开发)、C型车(自主开发)系列,构建起四大平台	技术资源	B2 内部情境
与经销商、服务商形成了“沟通、规范、互动、双赢”的管理运行机制,确立了对细分市场管理运作的新体系	市场积累	
需要满足用户日益提高的产品需求	设定目标	C2 意义建构
特种装备制造的小批量、高成本特性无法满足民用市场的竞争	感知问题	
采用共同开发的技术路线,构建起民品拓展认知	身份响应	D2 技术拓展身份认知图式
实现低成本、多产品、自主研发的目标	设计身份标签	
围绕轻量化、高效、节油的目标进行产品研发,以实现民品拓展的战略目标	设计身份含义	E2 全链一体化组织身份
成功开发出V型号产品并响应一体化发展战略,以民参军的形式参与军品竞争性采购	市场全链一体化	
形成具有产品分析预测和长期规划能力的产品规划中心 采用与合作开发的技术路线	技术全链一体化	A3 外部情境
党的十九大报告提出,构建一体化的国家战略体系和能力	政策情境	
近年市场是运力大于运量,运费不高,要继续缩减用车成本	市场变化	B3 内部情境
军转民产品在2001年到2010年收入增长19%	行业发展	
我们的全新民品成功开拓出市场	技术资源	C3 意义建构
实现了包头、重庆、蓬莱的产业布局,形成了2个品牌重卡和客车	市场积累	
牵头成立重型汽车产业创新联盟,携手三十多家零部件企业,打造技术创新体系	联盟合作	D3 一体化共享身份认知图式
如何用最小成本进行一体化是我们接下来需要攻克的	设定目标	
我们发现企业内外特种设备和一般民用设备经营活动疏离	感知问题	E3 多维一体化组织身份
加强两者之间交流,构建起特种民用一体战略认知	身份响应	
我们在技术上采取同步研发;市场上要构建市场生态;管理上要保障二者先进管理经验双向输出	设计身份标签	B3 内部情境
围绕轻量化、高效、节油的目标进行产品研发,以实现民品拓展的战略目标	设计身份含义	
将军用采购网和民用采购体系相结合,实现了精益采购和集中采购,实现1到10月降成本712万元	市场维度一体化	C3 意义建构
采用CAXAVSPDM系统,实现了设计数据的充分共享 在军用按照需求研发时对产品进行民用应急救援领域拓展	技术维度一体化	
同经销商和服务商要建立良好合作生态、加强沟通和交流 将民用品牌建设等方面成果应用到军品提升军品的服务	管理维度一体化	E3 多维一体化组织身份

图2 开放式编码

Figure 2 Open coding results

表 3 补充性数据(示例)

Table 3 Supplementary data (example)

发展阶段	典型证据	主范畴
单点 一体化	“‘军民结合、平战结合、军品优先、以民养军’的十六字方针服务经济建设大局,指引军民结合发展”	外部情境
	“我们是特种装备制造企业,在技术上有很好的平台”	内部资源
	“N系列产品是公路越野车,若是运用到一般民用的物流运输,部分功能就大材小用了……当时召开了很多次会议,层层宣传企业要进行转型发展,……”	意义建构
	“当时认为可以尝试对现有特种装备进行一般民用化改进,这对处于一体化初期的我们非常合适”	需求迎合
全链 一体化	“形成20种基本车型、186种专用车和年产6000辆的能力,成为中国重型汽车生产基地之一……”	组织身份认知图式
	“随着运输市场的发展对产品的要求更加细分了……2005—2008年,国家出台一系列关于‘军民一体化发展’模式的指导意见和实施办法”	单点一体化
	“企业实现了包头、重庆、蓬莱的产业布局,形成了2个品牌重卡和客车底盘、发动机、变速器、车桥、驾驶室等完整的全新产业链,”	组织身份
	“特种装备制造生产的成本难以下降,且产品无法满足市场激烈的竞争需求……”	外部情境
	“使企业产品在市场竞争中更具优势,在价位上更贴近用户需求,同时使产品线更加丰富……带队出去进行市场调研,相关部门的主要领导随行,他们也直接感受一下市场……”	内部资源
	“开发出高效、节能、舒适的中高端V型物物流牵引车以抢占市场份额,同时积极响应国家一体化发展战略,以民参军的形式参与军品竞争性采购……”	意义建构
	“2001年—2010年军工民品收入实现年均增长19%”	技术拓展组织
	“企业在全国拥有23家营销分公司,10家4S店,签约175家经销单位和300多家服务单位”	身份认知图式
多维 一体化	“我们逐渐发现特种装备制造与一般民用沟通交流方面还存在众多的阻碍……如何让其更大程度地一体化,如何用最小成本进行一体化是我们接下来需要攻克的……一体化的最终目的是实现多方面一体化……”	全链一体化
	“我们希望经销商和服务商通过建立良好合作生态、加强沟通和交流,……”	组织身份
	“在进行特种装备制造和一般民用共同研发的过程中,我们有意识地加强两者之间的交流合作,让双方都能获益……”	外部情境
	“我们积极加强特种装备制造和一般民用之间相互交流沟通,将民用产品的品牌建设等方面取得的成果推广应用到军品,为我军精心打造精品……”	内部资源
		意义建构
		一体化共享
		身份认知图式
		多维一体化
		组织身份

## 2 案例分析与发现

案例企业组织身份焦点经历了从“单点一体化”到“全链一体化”再到“多维一体化”的演化过程。其身份演化阶段主要表现为:1996年企业从内蒙古第一机械厂剥离成为独立法人公司后,开始尝试依托现有特种装备进行改造进入民品市场,据此设计以“单点一体化”为核心的组织身份,随后成功开发出N系列产品并成功进入民品市场,成为全国重型汽车生产基地之一;2006年重卡市场进入结构调整阶段,企业尝试进行民品研发,据此设计以“全链一体化”为核心的组织身份,成功开发出V型号系列民品,凭借该项目构建起民品研发的经验与能力;2010年,企业成功中标三代军车研发任务,以此为契机实现同步研发生产,并据此设计以“多维一体化”为核心的组织身份,在研发过程中进行特种民用市场同步研发,并成功开发H系列产品。

### 2.1 以“单点一体化”为核心的组织身份

#### 2.1.1 组织身份设计:需求迎合组织身份认知图式设计

该重型汽车企业是为改变我国军用汽车“缺重”而建立,在引入全套奔驰技术的基础上加以改进,形成年产6000台军用重型汽车能力。在“军民结合、平战结合、军品优先、以民养军”十六字方针指导下,企业开始积极寻求进入民品市场的机会,通过对现有产品进行民用化改造,在全国重车质量测试中名列榜首,成功进入民品市场。

通过案例资料发现,该重型汽车企业在政策外部情境引导和技术内部资源支撑下设定了进入民品市场的目标,之后进入民品市场的目标触发了组织进行意义建构行为,经过意义建构指导企业感知到功能差异的问题,进而触发并完成了身份认知图式的设计。具体表现为,在党中央提出“军民结合”的战略方针的政策背景下,企业感知到国家政策需求引导,在已有产品资源支撑下设定了进入一般民用市场的目标,而后感知到该阶段普遍模式为将现有特种装备直接投入民用市场,这种模式不仅存在大量成熟的可参考案例而且可以降低首次进入一般民用市场的风险,在现有成熟案例指导下该企业积极选择现有产品进入民

用市场。但管理者很快感知到特种装备直接用于民用市场存在功能冗余和成本过高的问题,因此管理者认为产品要立足民用市场需求,放弃直接将现有特种装备投入一般民用市场的计划。为此,组织提出将现有特种装备资源进行民用化改进的设想,建立迎合民用市场需求的思路,以军工品质、民用价格构建起企业的竞争优势。该阶段,企业构建起需求迎合身份认知图式,即将组织身份标签聚焦于利用现有特种装备制造一般民用装备,将身份含义锚定于民品立足的战略目标和迎合需求的发展方向。

### 2.1.2 组织身份激活:需求迎合组织身份认知图式激活

需求迎合组织身份认知图式是该重型汽车企业在初次接触一般民用市场所形成的初等认知图式,具有图式丰富度低、图式关联度差的特点,具体表现为图式仅考虑市场需求要素、忽略技术与市场关联。基于需求迎合组织身份认知图式,企业形成了“特种装备改进”型战略认知,即主张组织利用现有技术资源为客户提供高品质、低成本的

重卡产品。为了践行一般民用化改进的设想,企业选择原是公路越野车的N系列重型汽车为目标,通过市场调查和实验设计成功实现了民用化改进的目标。随着企业成功开发出物流车、牵引车等14个系列20多个品种的民用重卡产品,民用化改进的思路得到实践,由于在重卡市场表现出的优良性能和高性价比优势,民用改版重卡逐渐开始被民用市场接受。该阶段在“特种装备改进”型战略认知指导下,企业构建起了单点一体化组织身份,即“市场单点一体化的组织身份标签,产品生产一体化和市场需求一体化的组织身份含义”的单点一体化组织身份。具体表现为,企业选择聚焦于一般民用市场需求,通过对民用市场调研了解民用市场具体需求和现有产品进行需求迎合型改造而实现进入民品市场的目标。该组织身份具有聚焦于现有军品与市场需求交点的特征,能够最大程度、最快速度实现进入民品市场的目标。需求迎合组织身份生成机理如图3所示。

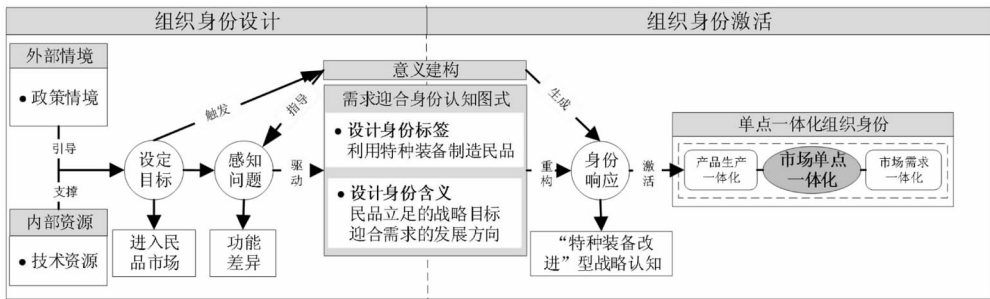


图3 需求迎合组织身份生成机理

Figure 3 Formation mechanism through which demands cater organizational identity

## 2.2 以“全链一体化”为核心的组织身份

### 2.2.1 组织身份设计:技术拓展组织身份认知图式设计

尽管该重型汽车企业凭借过硬品质和民用化改进实现了进入民品市场的目标,但改进产品其高成本和单一产品结构给企业带来了市场瓶颈,企业发展进入了停滞。国内运输市场迎来了结构性调整,多变的市场需求环境对企业产品与生产能力带来了巨大挑战,企业在一般民用市场积累的经验和改进技术基础上开启了拓展民品的工作。随着国家一体化指导性文件出台的政策情境和细分市场逐渐成熟的市场情境的变化,民品拓展的战略目标同企业发展内外部环境愈发契合,民品拓展已经成为企业未来发展的主要方向。

通过案例资料发现,该企业在政策情境、市场变化的外部情境引导和技术资源、市场积累的内部情境支撑下,设定了占领民品市场的目标,并触发了组织进行意义建构的行为,而后在意义建构指导下企业感知到民品市场变化的问题,进而驱动了在原有组织身份基础上设计新的身份认知图式。具体表现为,在国家战略的政策感召下,企业感知到国家政策和市场变化引导,并在改造技术与市场积累的内部资源支撑下设定了占领一般民用市场的目标,但该阶段民品呈现出需求个性化、市场细分化的发展特点,

与现有改造产品存在产品种类少、功能单一等问题相矛盾,且同类型企业已经根据市场需求发布多款产品,因此管理者认为企业需要在产品研发和细分市场中做出改变,并提出拓展民品结构和构建民品研发能力的技术拓展的思路。该阶段企业全面推动民品技术研发,构建起技术拓展身份认知图式即将组织身份标签聚焦于延伸民品市场链、构建民品研发能力,将身份含义锚定于民品拓展的战略目标和技术研发的发展方向。

### 2.2.2 组织身份激活:技术拓展组织身份认知图式激活

技术开发组织身份认知图式是一体化发展所形成的初级认知图式,具有图式丰富度低、图式关联度好的特点,具体表现为图式仅考虑市场需求和技术开发要素、实现技术与市场关联。基于市场开发组织身份认知图式,企业构建起“一般民用拓展”型战略认知,即主张利用民品市场资源和改造技术研发民用细分市场,并改进现有产品结构。企业为了实现技术研发、拓展一般民用市场产品的设想,一方面,联合 EDAG 等国际著名设计公司在当前技术资源基础上进行车型、配件的开发设计,开创了同国际设计公司合作开发、产权共享的技术发展新模式,实现了国内领先的产品和系统研发流程,另一方面,通过 CAX-

AVSPDM 系统构建起了研发、配套、销售一体的数字化平台。首款具有自主知识产权的 V 型号系列产品,在公路物流和危险品运输市场获得巨大成功,并积极响应国家构建一体化国家战略体系与能力,V 型号系列产品成功参与军民竞争性采购,实现市场、技术进一步一体化。同时随着 V 型号系列产品发布和三大生产基地的建成,该企业的民品拓展设想得到实践,先后吸引 30 多个配套企业落户蓬莱基地并签约 68 家配套企业、175 家经销单位和 300 多家服务单位,并依托 V 型号系列驾驶室、N 系列平台及原有产品,实现本地零部件配套率 95% 以上和经销商网络建设,形成载重车、自卸车、半挂牵引车、改装车等 100

多个品种生产能力,其中 V 型号车型多次中标军队采购项目。该阶段,在“一般民用拓展”型战略认知指导下,企业构建起全链一体化组织身份,即“市场全链一体化组织身份标签,其含义为采购全链一体化和销售全链一体化;技术全链一体化的组织身份标签,其含义为技术创新全链一体化和研发生产全链一体化”这一组织身份。具体表现为,企业选择锚定市场链和技术链的全面提升,通过整合采购、生产、销售的市场链和设计、研发、创新的技术链,对市场需求进行精准调查和快速研发从而实现占领民品市场的目标。该组织身份具有以用户需求整合市场链和技术链的特征。技术拓展组织身份生成机理如图 4 所示。

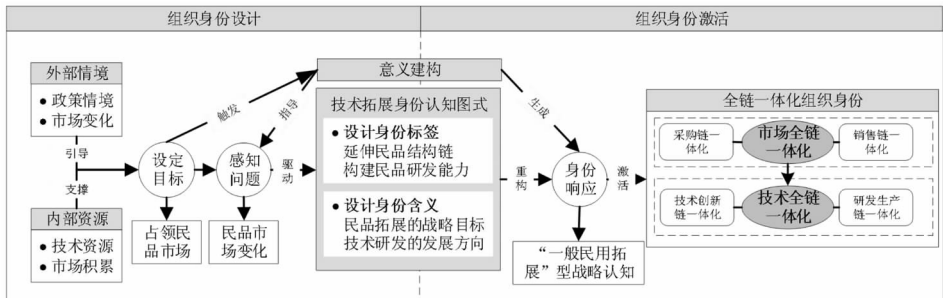


图 4 技术拓展组织身份生成机理

Figure 4 Formation mechanism through which technology expands organizational identity

### 2.3 以“多维一体化”为核心的组织身份

#### 2.3.1 组织身份设计:一体化共享组织身份认知图式设计

随着国家对巩固提高一体化国家战略体系 and 能力的逐渐重视,该重型汽车企业面临了新的机遇。首先,国家为相关产业的支持为企业发展注入了活力;其次,2000 年—2010 年军转民产品年均增长率为 19%,一体化进入高速发展时期;最后,2016 年通过《西部大开发“十一五”规划》,我国重型汽车市场迈入了高速发展阶段。与此同时,经过多年深耕民品市场,企业构建起国内领先的民品研发能力、丰富的市场资源和市场占有率。在政策、行业、市场等外部情境的推动和技术、市场、行业资源的内部情境拉动下,企业敏锐捕捉到构建一体化国家战略体系 and 能力实质是将市场、技术和管理的优点相互吸收实现的多方面一体化。据此,企业通过搭建交流平台和构筑重型汽车产业联盟,实现了先进国防科技工业要素输出民品和民品市场服务成功应用于国防安全建设一体化深度发展。

通过案例资料分析发现,该企业在政策情境、市场变化和行业发展的外部情境引导和技术资源、市场积累和联盟合作的内部情境支撑下,设定了实现全面一体化的目标,并触发了组织进行意义建构,进而在意义建构指导下感知到了二者生产经营疏离的问题,从而驱动了在原有组织身份上完成了新的身份认知图式设计。具体表现为,企业在一体化推进、重型汽车市场高速发展和相关行业战略地位提升的外部情境引导和民品技术、市场积累和企业联盟建立的支撑下设定了实现全面一体化的目标,从全面一

体化的目标感知到现阶段企业生产经营疏离的问题,管理者认为企业应该实现生产经营全面一体化,并提出构建市场生态、实现技术集成和管理双向发展的共享思路,一方面企业通过搭建共享平台建立组织内部沟通机制,另一方面通过和合作企业由贸易关系提升为产业联盟,主张以市场一体化为驱动、技术一体化为目标、管理一体化为支撑,探索全面一体化的新机制和新模式。本阶段该重型汽车企业管理者积极探索全面一体化的可能性,通过将组织身份标签锚定于市场生态一体化、技术集成一体化和管理双向一体化,将身份含义聚焦于一体化同步的战略目标、资源共享的发展方向。

#### 2.3.2 组织身份激活:一体化共享组织身份认知图式激活

一体化共享组织身份认知图式是一体化推进所形成的高级认知图式,具有图式丰富度高、图式关联度深的特点,具体表现为图式考虑到市场需求、技术开发和企业管理要素,实现技术、市场和管理深度关联。基于一体化共享组织身份认知图式,企业构建起“特种民用一体”型战略认知,即主张通过市场、技术、管理共享实现多维度一体化。为了践行一体化共享的设想,在市场方面,企业明确包头、蓬莱、重庆三大基地定位和目标市场,形成相互支持、优势互补、资源共享的格局,实现市场空间一体化和垂直一体化;在技术方面,联合三十多家零部件企业建立起国内第一家重卡整车产业联盟,并在三代军车研发任务下达时,同步进行研发,构建了产业联盟和研发体系一体化;在管理方面,提出塑造“欧洲血统、奔驰技术、军工品质”

的企业品牌文化,并通过 PDM 和 ERP 两大平台实现企业全面信息化和工业化的一体化,实现了管理文化一体化和管理体系一体化。通过深度一体化,企业成功打造新一代高机动产品,成功将企业先进技术资源应用于民用产品,并将民品品牌建设成果推广应用于特种设备生产制造,实现了企业专业化、规模化发展过程中推动了全方面一体化。该阶段,企业构建起多维度一体化组织身份,即“市场维度一体化,其含义为市场空间一体化和市场垂直一体化;技术维度一体化,其含义为产业联盟一体化和研发体

系一体化;管理维度一体化,其含义为管理文化一体化和品牌建设一体化”这一组织身份。具体表现为,企业通过市场资源空间一体化和垂直一体化推动共享产业联盟和研发体系的构建,从而实现特种设备技术要素向一般民品传输,同时在技术一体化过程中积极吸收民品先进管理经验,将民用品牌建设等优秀成果应用于特种设备生产制造之中,通过管理手段实现资源深度共享。该组织身份具有通过管理维度实现在技术链、市场链的纵向升维的特征。一体化共享组织身份生成机理如图 5 所示。

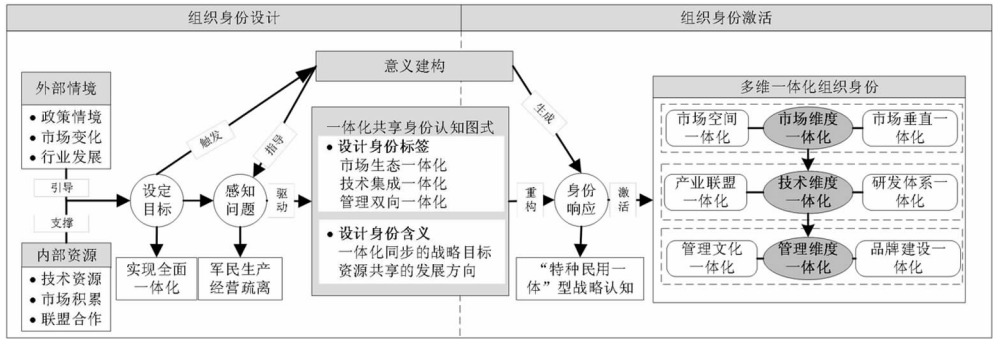


图 5 一体化共享组织身份生成机理

Figure 5 Formation mechanism through which integration shares organizational identity

### 3 主要研究结论及启示

#### 3.1 主要结论

本文围绕“构建一体化国家战略体系和能力背景下

特种装备制造企业如何实现组织身份变革”这一核心问题,结合意义建构理论与认知图式理论,选取该重型汽车企业进行单案例研究,构建了组织身份形成机制理论模型如图 6 所示。研究发现:

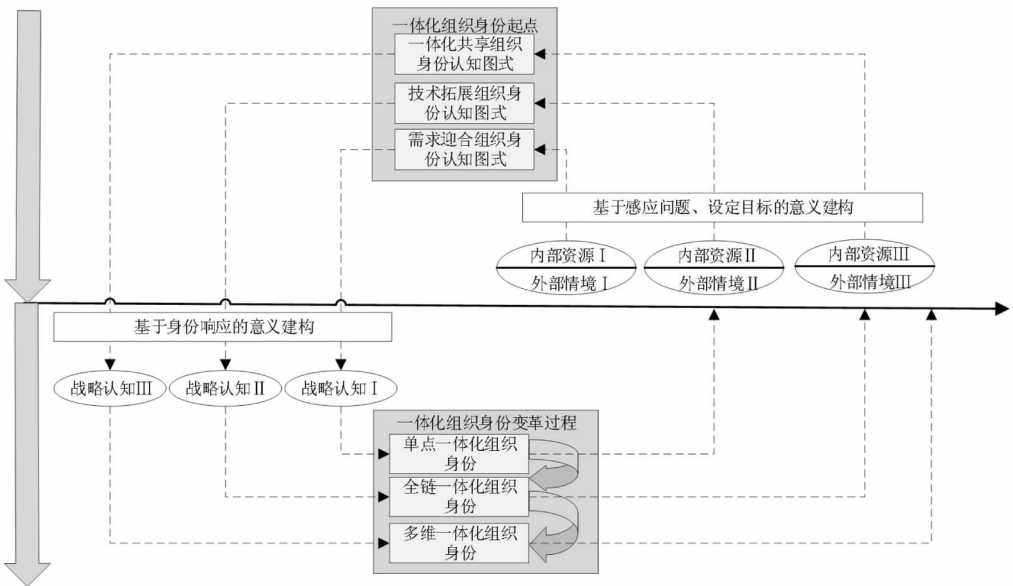


图 6 构建一体化国家战略体系和能力背景下企业组织身份演化机理

Figure 6 Evolution mechanism of enterprise organizational identity under the background of building an integrated national strategic system and capability

第一,在一体化过程中,企业组织身份遵循着“设定目标-感知问题-身份响应”三个环节的意义建构过程,意义建构一方面是管理者扫描组织内外部环境资源并设计身份认知图式的必要过程,另一方面是将组织身份设想转化为战略认知的必需环节。本研究引入意义建构理论,从微观过程机制分析了组织身份认知图式的形成到组织战略认知转化的动态过程,打开了从组织资源环境到组织身份形成过程的黑箱,探索了意义建构理论对组织身份变革过程提出了新的路径。

第二,身份认知图式是企业在实现一体化过程中组织身份变革的逻辑起点,为企业战略认知与实践提供了具体的指导。随着企业对一体化的不断推进,呈现出“需求迎合”初等认知图式到“技术开发”初级认知图式再到“一体化共享”高级认知图式的演化过程,身份认知图式的演化充分体现了我国企业响应我国构建一体化国家战略体系和能力的价值认知和演进过程,同时身份认知图式也为企业实现目标提供了具体的规划。相较于已有研究,本文创新性地引入认知图式理论,弥补了现有研究过于注重对一体化结果的关注而忽略组织认知形成的理论缺口,进而拓展组织身份变革理论体系。

第三,构建一体化国家战略体系和能力背景下的组织身份变革呈现出“单点一体化组织身份”到“全链一体化组织身份”再到“多维一体化组织身份”的路径跃迁。我国经历了军民结合到军民融合再到构建一体化国家战略体系和能力战略的中国特色国防工业发展路径,企业的一体化推进不再是简单的军用技术的民用改造,而是需要同时面向国防与民生两大主战场,探索出适合我国国情的军工企业改革路径。本文从组织身份变革的微观视角对企业响应“巩固提高一体化国家战略体系和能力”的国家战略部署进行研究解读,总结出一体化过程中实现组织身份变革实践的可行路径。

### 3.2 研究启示

第一,组织认知图式是企业对国家战略价值认知的逻辑体现,能够明确组织战略目标和实现方式。一方面,企业可以成立内部相关委员会,积极同地方相关机构保持积极沟通,实时获取国家对于构建一体化国家战略体系和能力的发展价值认知动态变化并适时调整组织目标和组织身份标签。另一方面,定期进行企业资源统计,及时将新资源融入组织固有资源,进一步推动组织身份含义的更新和组织转型发展进程。

第二,在一体化的实现过程中,意义建构是企业应对环境变化和实现从认知到实践转变的关键环节。企业管理者应该在认清组织外部情境和组织内部资源基础上,根据市场需求和企业资源禀赋主动寻求发展方向,同时通过非正式组织核心人员积极宣传讲解组织战略、解释组织发展方式和发展方向,降低组织成员对新组织身份的认知冲突和行为冲突,通过提升组织成员对新组织身份的接受度以完成组织转型。

第三,构建一体化国家战略体系和能力的根本目标是

实现国防建设和经济融合高效发展。相关企业作为承担着国防建设和经济发展责任的主体,首先,要构建起企业内部的交流渠道,以促进二者优秀成果的流动互通,以实现技术和管理的聚合升级,打造全新的一体化范式;其次,组织需要充分把握同质性与异质性市场需求,在同质性市场做精的同时在异质性市场打造竞争优势和竞争力;最后,要广泛发展多方合作,开展基于项目、技术和产品的合作活动,为我国国防建设和经济建设构建创新力。

### 3.3 局限与未来展望

本研究对企业一体化转型过程的组织身份变革进行了深入研究与探讨,但仍然存在一些问题有待进一步完善。首先,本研究通过国防建设主体企业的组织身份进行一体化转型的组织身份变革研究,企业组织身份变革的最终目的是实现一体化成功转型,本研究虽然分析了一体化过程中组织身份变革的具体过程,但对于组织身份变革如何帮助国防建设主体企业实现一体化这一问题尚未回答;其次,一体化转型过程中军工企业对国家战略具有更强的使命感,这加强了其对于构建一体化国家战略体系和能力的热情,但是一体化并非只是军工企业任务,需要更多的民营企业加入进来提升我国工业综合实力,因此未来可以考虑民营企业组织身份变革过程,总结更加完善的一体化改革方案;最后,本研究选择一体化成功的典型代表案例,通过单案例研究探讨组织身份变革,单案例研究限制了改革方案的推广性,未来可以进行多案例研究,一方面完善本研究模型,另一方面会发掘出更多组织身份变革机制,丰富组织身份变革的理论研究。

## 参考文献:

- [1] 杨晓昕,董支晓. 一体化国家战略体系和能力建设中的安全风险研究[J]. 中国软科学, 2024(2): 18-26.  
YANG Xiaoxin, DONG Zhixiao. Research on security risks in integrated national strategic system and capacity building[J]. China Soft Science, 2024(2): 18-26.
- [2] 闫佳祺,罗瑾璐,钟亮,等. 军民融合企业二元创新的实现模式:一项双案例研究[J]. 管理评论, 2023, 35(2): 340-352.  
YAN Jiaqi, LUO Jinlian, ZHONG Jing, et al. The realization model of military-civilian integration enterprises' ambidextrous innovation: A cross-case study[J]. Management Review, 2023, 35(2): 340-352.
- [3] 张璐,李兴隆,张强,等. 制度逻辑视角下军民一体化创新的路径跃迁案例研究[J]. 科研管理, 2025, 46(7): 36-48.  
ZHANG Lu, LI Xinglong, ZHANG Qiang, et al. A case study on path transition of military-civilian integrated innovation from the perspective of institutional logic[J]. Science Research Management, 2025, 46(7): 36-48.
- [4] 张璐,白裕,张强,等. 中国式企业:内涵特征、演化逻辑与实现路径[J]. 科学学研究, 2024, 42(9): 1886-1896.  
ZHANG Lu, BAI Yu, ZHANG Qiang, et al. Chinese-style

- enterprises; Connotation characteristics, evolution logic and realization path[J]. *Studies in Science of Science*, 2024, 42(9): 1886 - 1896.
- [5] 宋孟璐,刘瑞禹,杨忠. 国有裂变企业组织身份跃迁机理研究:战略创业视角[J]. *科研管理*, 2025, 46(4): 54 - 62.  
SONG Menglu, LIU Ruiyu, YANG Zhong, Research on the organizational identity transition mechanism of spin-offs from SOEs: A strategic entrepreneurship perspective[J]. *Science Research Management*, 2025, 46(4): 54 - 62.
- [6] WEISER A K. The role of substantive actions in sensemaking during strategic change[J]. *Journal of Management Studies*, 2021, 58(3): 815 - 848.
- [7] CORNELISSEN J P, AKEMU O, JONKMAN J G F, et al. Building character: The formation of a hybrid organizational identity in a social enterprise [J]. *Journal of Management Studies*, 2021, 58(5): 1294 - 1330.
- [8] 林海芬,刘相彤,苏敬勤. 从低位跟随到高位引领:行业引领型企业组织身份形成过程研究[J]. *管理世界*, 2024, 40(9): 154 - 177.  
LIN Haifen, LIU Xiangtong, SU Jingqin. From low-level following to high-level leading: A case study of organizational identity formation process in industry-leading company [J]. *Journal of Management World*, 2024, 40(9): 154 - 177.
- [9] 林海芬,刘相彤. 揭开身份的面纱:组织身份结构模型构建[J]. *管理评论*, 2024, 36(8): 262 - 274.  
LIN Haifen, LIU Xiangtong, Uncovering identity: Constructing the structural model of organizational identity[J]. *Management Review*, 2024, 36(8): 262 - 274.
- [10] 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.
- [11] 张璐,戈福利,杜曙光,等. 军工企业如何突破融合壁垒实现军民融合创新:基于资源联动视角的纵向案例研究[J]. *南开管理评论*, 2025, 28(10): 04 - 16.  
ZHANG Lu, GE Fuli, DU Shuguang, et al. How can military industry enterprises break through integration barriers and achieve innovation in military civilian integration: Longitudinal case study based on the perspective of resource linkage[J]. *Nankai Business Review*, 2025, 28(10): 04 - 16.
- [12] 曹霞,杨笑君,张路蓬. 技术融合壁垒视角下我国军民技术融合模式及演化分析[J]. *管理评论*, 2021, 33(3): 96 - 106.  
CAO Xia, YANG Xiaojun, ZHANG Lupeng. The mode and evolution analysis of civil-military technology integration under the technology convergence barriers[J]. *Management Review*, 2021, 33(3): 96 - 106.
- [13] 张璐,王岩,王伟楠,等. 由“个体主导”到“共享互动”:企业管理控制模式适应性衍化机制研究[J]. *南开管理评论*, 2025, 28(4): 121 - 134.  
ZHANG Lu, WANG Yan, WANG Weinan, et al. From individual leading to shared interaction: Research on the adaptive evolution mechanism of enterprise management control mode [J]. *Nankai Business Review*, 2025, 28(4): 121 - 134.
- [14] 闫佳祺,罗瑾琰,贾建锋,等. 军民融合企业突破性创新的实现路径:基于上海天安的案例研究[J]. *南开管理评论*, 2022, 25(1): 145 - 154 + 201 + 155 - 156.  
YAN Jiaqi, LUO Jinlian, JIA Jianfeng, et al. The path to radical innovation in military-civilian integration enterprises: A case study based Tian'an Bearing Limited Company in Shanghai[J]. *Nankai Business Review*, 2022, 25(1): 145 - 154 + 201 + 155 - 156.
- [15] 彭本红,王雪娇. 网络嵌入、架构创新与军民融合协同创新绩效[J]. *科研管理*, 2021, 42(7): 116 - 125.  
PENG Benhong, WANG Xuejiao. The relationship among network embeddedness, architecture innovation and collaborative innovation performance of civil-military integration[J]. *Science Research Management*, 2021, 42(7): 116 - 125.
- [16] 林海芬,刘相彤. 打破身份的藩篱:高端化战略变革中的组织身份变革[J]. *南开管理评论*, 2024, 27(9): 17 - 28.  
LIN Haifen, LIU Xiangtong. Breaking identity barriers: Organizational identity change in high-end strategic change [J]. *Nankai Business Review*, 2024, 27(9): 17 - 28.
- [17] 杨勃,刘娟. 颠覆性环境下的组织身份变革与战略变革:比较研究及整合框架构建[J]. *商业研究*, 2020(5): 146 - 152.  
YANG Bo, LIU Juan. Organizational identity change and strategic change in a subversive environment: Comparative research and construction of integration framework[J]. *Commercial Research*, 2020(5): 146 - 152.
- [18] AIBERT S, WHETTEN D A. Organizational identity[J]. *Research in Organizational Behavior*, 1985, 7: 263 - 295.
- [19] KJAERGAARD A, MORSING M, RAVASI D. Mediating identity: A study of media influence on organizational identity construction in a celebrity firm[J]. *Journal of Management Studies*, 2011, 48(3): 514 - 543.
- [20] CORLEY K G, GIOIA D A. Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off[J]. *Administrative Science Quarterly*, 2004, 49(2): 173 - 208.
- [21] LAURILA J, PAALUMÄKI A. Flexible use of referents in the construction of organizational identity: A longitudinal case study[J]. *Journal of Management Inquiry*, 2022, 31(4): 405 - 422.
- [22] WEISMAN H, WU C H, YOSHIKAWA K, et al. Antecedents of organizational identification: A review and agenda for future research[J]. *Journal of Management*, 2023, 6(49): 2030 - 2061.
- [23] DWYER G, HARDY C, MAGUIRE S. Post-inquiry sensemaking: The case of the black Saturday bushfires[J]. *Organization Studies*, 2020, 42(4): 637 - 661.
- [24] HAMPEL C E, DALPIAZ E. Confronting the contested past: Sensemaking and rhetorical history in the reconstruction of organizational identity[J]. *Academy of Management Journal*, 2023, 66(6): 1711 - 1740.
- [25] 张强,王晨曦,卢金钟,等. 和衷而共济:意义建构理论的内

- 涵、知识框架与未来展望[J]. 南开管理评论, 2024, 27(8): 98-108.
- ZHANG Qiang, WANG Chenxi, LU Jinzhong, et al. Harmony and collaboration: Connotation, knowledge framework and future prospect of the sense making theory [J]. *Nankai Business Review*, 2024, 27(8): 98-108.
- [26] KKOUMÉ S, HAFSI T, OLIVER D, et al. Creating and sustaining stakeholder emotional resonance with organizational identity in social mission - driven organizations [J]. *Academy of Management Journal*, 2022, 65(6): 1864-1893.
- [27] 李纯青, 王肖利, 张洁丽, 等. 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): 199-213.
- LI Chunqing, WANG Xiaoli, ZHANG Jieli, et al. The sense-making of company identity in multi - company identification: A longitudinal case study of Vogliad' Italia Tour [J]. *Nankai Business Review*, 2022, 25(4): 199-213.
- [28] 张璐, 薛慧耀, 常雅荔, 等. 企业数字资源能力构建机制研究 [J]. 科学学研究, 2024, 42(5): 1042-1052.
- ZHANG Lu, XUE Huiyao, CHANG Yali, et al. Research on digital resource capability building mechanism in the process of enterprise digital transformation [J]. *Studies in Science of Science*, 2024, 42(5): 1042-1052.
- [29] EDEN C. Cognitive mapping [J]. *European Journal of Operational Research*, 1998(36): 1-13.
- [30] GUITTE A, VANDERBEMPT K. Exploring team mental model dynamics during strategic change implementation in professional service organizations. A sensemaking perspective [J]. *European Management Journal*, 2013(31): 728-744.
- [31] 张璐, 卢叶, 黄荟婕, 等. 从“思想融合”到“行动融合”: 基于意义建构与资源行动视角的军转民机理研究 [J]. 管理评论, 2025, 37(2): 263-274.
- ZHANG Lu, LU Ye, HUANG Huijie, et al. From “Integration of Thought” to “Integration of Action”: A study on the mechanism of military to civilian conversion from the perspective of sense-making and resource-focused action [J]. *Management Review*, 2025, 37(2): 263-274.

## From specialized positioning to parallel development: Enterprises' realization of change in organizational identity in the context of building an integrated national strategic system and capacity

Zhang Shengtai<sup>1</sup>, Guo Xiaochao<sup>1</sup>, Zhang Qiang<sup>1</sup>, Xu Kai<sup>2</sup>

- (1. School of Economics and Management, Beijing University of Posts and Telecommunications, Beijing 100876, China;  
2. Management College, Xi'an University of Architecture and Technology, Xi'an 710055, Shaanxi, China)

**Abstract:** Under the guidance of consolidating and improving the integrated national strategic system and capabilities, the dilemma of how to build organizational identity has become the focus of academic attention. This study selected a certain heavy truck enterprise as the research object, and deconstructed its organizational identity change process based on the meaning construction theory and cognitive schema theory. The results showed that: (1) Organizational identity follows the meaning construction process of "goal setting-perceived problem-identity response" and meaning construction has two functions: scanning environmental resources inside and outside the organization and guiding the transformation from imagination to cognition; (2) Organizational identity follows the meaning construction process of "goal setting-perceived problem-identity response"; (3) Identity cognitive schema is the logical starting point of organizational identity change. With the evolution of the richness and relevance of identity cognitive schema, it provides enterprises with a new organizational identity more clearly and specifically. (4) The identity change of integrated organization shows a path transition from "single-point integrated organization identity" to "full-chain integrated organization identity" and then to "multi-dimensional integrated organization identity". The above conclusions will provide a basis for the construction of the mechanism model of enterprise organizational identity change in the process of integration, enrich the theoretical explanation of meaning construction theory and organizational identity change theory to military-civilian integration, and help to understand and deepen the internal law of building an integrated national strategic system and capacity development.

**Keywords:** organizational identity; integration; meaning construction; organizational change; case study