

【营销策略】

基于动态能力视角的品牌生态圈形成过程机制研究

——以仁和集团为例

余可发 高劲章 汪华林

【摘要】在数字经济时代,品牌生态圈的构建为品牌可持续发展提供了强大支撑,但对其形成过程的内在机理研究不足。基于动态能力视角,选取仁和集团作为研究对象,通过纵向解构其多年品牌发展历程,总结品牌生态圈的形成过程机制。研究发现:(1)品牌生态圈本质上是一个以核心品牌企业为中心、以数字技术平台为基础的产业链体系完整、多方利益相关者紧密合作、品牌族群协同发展的闭环开放生态系统;(2)品牌生态圈的形成过程会出现“点-线-面”即“品牌核心圈培育(市场破局)-品牌产业圈发展(产业链整合)-品牌生态圈形成(价值共创)”的成长特征;(3)在品牌生态圈形成过程中,企业的动态能力呈现出“市场破局能力-产业链整合能力-价值共创能力”等从低阶能力向高阶能力的演变。最终形成的理论框架可为数字经济时代企业品牌生态圈的构建提供一定的参考。

【关键词】品牌生态圈;动态能力;仁和集团;案例研究

【作者简介】余可发(通讯作者),男,江西高安人,江西财经大学工商管理学院教授,博士生导师,研究方向为品牌管理、数字营销、商业生态系统,E-mail:yukefa2004@163.com;高劲章,男,河南信阳人,江西财经大学工商管理学院硕士研究生,研究方向为品牌管理、数字化营销;汪华林,男,江西上饶人,江西财经大学工商管理学院副教授,硕士生导师,研究方向为客户关系管理、数字化营销(南昌 330013)。

【原文出处】《管理案例研究与评论》(大连),2024.1.89~104

【基金项目】国家自然科学基金项目“‘珠联璧合’还是‘格格不入’?跨国品牌文化混搭效果研究——基于双重加工理论视角”(72162020)。

0 引言

在数字经济时代,品牌生态圈的构建已成为一种常见现象和企业战略行为,品牌之间的竞争也上升到“生态圈”之间的竞争^[1]。海尔生态圈、小米生态圈、淘宝生态圈、云南白药生态圈等诸多品牌生态圈的形成,充分证明了这一模式的重要性^[2]。实践表明,品牌系统越单一,越容易随着市场条件、政策条件、技术变化等外部因素的变化而退出市场;品牌系统越复杂,品牌越能承受市场条件等因素较大的区间变化,甚至能承受市场巨变的极端情况。这主要是因为品牌生态圈具有自组织、自适应、自修复等内在运行机制,这

些运行机制保证了品牌发展的可持续性^[3]。

品牌生态圈理论起源于 Upshaw^[4]的研究,他认为品牌的生存和成长具有类似于“复杂生物”在生态环境中的行为特点。由此引发了品牌生态圈理论的研究热潮^[5-7],从而进一步拓宽了品牌成长理论的内涵。品牌生态圈研究提出了品牌具有类似于生命体的“生命特质”,可见品牌是在一定的“生态环境”中持续成长的。随着研究的逐步深入,品牌生态圈理论被扩展到品牌生态系统疆域^[8],已有文献认为品牌只有处于一定的“生态系统”中才能实现生态协同与进化^[9]。

另外,从实践领域来看,尽管品牌生态圈的构建

已蔚然成风,但是已有文献对于品牌生态圈形成过程机理的研究还显得比较落后,目前大多数研究仍停留在“雾里看花”的层面,特别是对品牌生态圈形成过程的系统性研究还是十分匮乏^[9]。实际上,能力和资源作为品牌生态圈构建的重要影响因素,已越来越受到关注,现已有少数研究基于资源行动视角探究了品牌生态圈的形成过程及机理^[10]。品牌生态圈形成过程的本质是品牌不断升级和加强与外部合作发展的过程,企业通过感知、学习、整合、重构等动态能力的提升来优化资源配置方式。企业动态能力是贯穿于企业产品生产、目标决策、品牌建设等组织运作全过程的一种高阶能力^[11],企业可以通过聚焦、统筹等机制对构建品牌生态圈的一系列行为进行筛选。因此,动态能力为探究品牌生态圈的形提供了新的理论视角,但目前还没有相关研究从动态能力视角来探索企业品牌生态圈的形过程及机理。

针对上述理论和实践缺口,本文选取仁和(集团)发展有限公司(简称仁和集团)为案例研究对象,基于动态能力视角,旨在完整地分析企业品牌生态圈的动态形成过程,由此构建动态能力视角下品牌生态圈的形过程理论模型。基于此,本文提出了三个研究问题:第一,品牌生态圈的形过程是怎样的?第二,品牌生态圈形过程中企业动态能力如何发生演变?第三,企业动态能力如何影响品牌生态圈的形?通过回答上述三个问题,既能实现理论构建,又能为企业品牌发展提供借鉴经验。

1 文献回顾与理论基础

1.1 品牌成长理论

品牌会经历一个从小到大、由弱及强的动态成长过程,已有文献从多视角出发对品牌成长展开研究^[12]。Simon^[13]从品牌生命周期视角出发,把品牌成长过程划分为创立、稳定、差异化、模仿、分化、两极分化6个阶段;约翰·菲利普·琼斯^[14]从动态过程视角出发,提出品牌成长过程是品牌孵化形成、初始成长周期以及再循环的自我实现过程;Blackston^[15]在研究品牌个性时提出品牌成长表现为品牌不断地和消费者建立关系;许正良等^[16]从品牌关系视角出发,指出品牌成长是品牌忠诚度、品牌情感和消费者的价值感知三个维度要素相互作用、动态循环的过程。

实际上,品牌成长是指品牌由初创时的无人知晓,到不断完善和发展成为知名品牌,再到成为强势品牌的过程。品牌成长过程具有周期性、竞争性、动态性以及非线性等特征,主要表现为品牌市场地位的不断变化^[17]。许晖等^[18]把品牌成长划分为引入期、快速发展期、稳定发展期三个时期;马霖青等^[19]把品牌发展分为品牌孕育、品牌引入、品牌成长三个阶段。因此,为应对动荡的市场竞争环境,品牌需要不断地吸收资源来实现自身的成长,这一动态过程具有典型的阶段性特征^[12]。

研究发现,在品牌成长的各个阶段,所需要的内部资源和外部资源是不同的^[20],企业需要在每一阶段通过合理的资源配置来不断提升企业的核心能力。例如,齐文娥等^[21]把区域品牌的形划分为区域核心产品形成的品类阶段、区域核心能力形成的品质阶段和区域品牌生态圈形成的品牌阶段,而随着区域品牌生态圈的形,区域的核心能力逐渐从低阶向高阶升级,最终使区域品牌形系统性的竞争优势。区域品牌和企业品牌在成长过程中具有高度相似性,因此,企业管理可以借鉴区域品牌的成长过程^[22]。促进品牌成长的因素有很多,余可发^[23]研究发现,品牌成长主要是由品牌生态位的调整或跃迁导致的,随着品牌生态位的不断优化,品牌市场地位逐步提升,最终成长为市场领导品牌。许晖等^[24]通过对郁美净案例的研究,从技术创新和产品创新视角,探究了本土品牌成长的演变方式。技术和产品的创新可以使企业适应外部市场环境的变化,从而不断提升品牌价值来弥补品牌成长动力不足的短板^[25]。例如,全聚德借助自动编程技术打造的“第四代烤鸭炉”实现了自动控制烤鸭的生产流程,不仅提高了烤鸭的质量,同时增强了“全聚德”的品牌影响力;而同仁堂研发出“局方至宝丹”“安坤赞育丸”等产品,实现了产品创新,成功带动品牌的成长及品牌资产的增值^[26]。

1.2 品牌生态圈

“生态圈”一词源于生态学,指的是在地球表面上由所有生命物质及非生命物质构成的完整而复杂的生物自我调节系统^[27]。生态圈由生物体及支持生物体生存、发展的系统共同组成,是一个特定的生态

系统^[28],在这一系统内,核心群体不断驱动、促进多边群体保持合作,实现共赢。根据这一定义,商业生态圈被定义为“一个由顾客、供货商、主要生产者、基础投资者、交易伙伴、规章规范制定组织、工会、政府部门、面向社会服务组织,以及一些关联组织等存在着某种共同利益关联的机构或群体所组成的动态结构系统,是相互之间保持主体参与共生关系的经济共同体”^[29]。企业唯有建立并依赖一种由不同功能的“生物体”保持竞争合作关系的商业生态圈,才能够向用户提供价值并满足企业的市场需求。例如,苹果公司已经建立了涵盖核心零件企业、设备制造公司、软件提供者、娱乐产品供应商、谷歌、Facebook、Twitter等各种功能不同的平台商业生态圈,并通过和他们一起使用苹果公司的产品、服务向消费者提供价值。因此,在激烈的市场竞争中,企业纷纷开始建立并培育具备共存、互生和重生能力的商业生态圈,可见动态调整并改善整个商业生态圈的生存能力和持续性,是企业保持长久生命力的关键^[30]。

在商业生态圈理论提出的基础之上,相关研究进一步提出了品牌生态圈的概念。例如,许晖等^[31]认为品牌生态圈是基于核心品牌构建的生态系统,即为满足顾客某种需求,由顾客、供应商、经销商、合作伙伴、政府、股东等共同构成的品牌供应链与资源供应链上的利益相关者圈层,其核心支撑平台即为企业内部的系统。品牌生态圈表现出明显的“平台”特征,在消费者需求多元变化的时代,“平台”品牌可以依据跨市场的“网络效应”快速响应客户需求,从而形成竞争优势^[2]。从品牌生态圈整体结构来看,“平台”品牌通过开放平台边界打造品牌生态圈的核心基础,平台边界的开放吸引了大量超越产业边界的商业组织加入,这些参与主体彼此相互依赖、相互协调并不断创造出新的能力和价值,最终实现各参与主体合作共赢^[2]。吴华明^[31]认为可以将品牌生态圈界定为“以核心品牌为基础、以品牌生态为内容而建构的,由品牌与品牌产品、品牌拥有企业、企业股东、供应商、最终顾客、中间商、竞争者、金融机构、大众媒体、政府、社会公众、相关企业以及品牌生态环境等成员组成的人工生态系统”。品牌生态圈注重通过彼此之间的交互融合保持稳定的关系,品

牌生态圈注重的核心品牌平台作用可以通过与各方用户群保持互动实现^[32]。

综上所述,尽管相关文献对品牌生态圈理论展开了广泛研究,但对于品牌生态圈的内涵、特征还没有统一的界定,本文将品牌生态圈界定为“以核心品牌为基础,由供应商、经销商、合作伙伴、金融机构、大众媒体、政府、社会公众等利益相关者密切合作及跨界合作者共同参与形成的开放闭环价值网络合作平台”。品牌生态圈的形成功能能让品牌突破行业壁垒的限制,整合并管理不属于自己的资源,有效促成动态多边合作,提供无界且持续迭代的客户价值,将消费用户转变为终身用户,最终实现生态各方共赢共生。

1.3 动态能力与品牌竞争力

动态能力理论伴随企业应对动态变化环境的实践应运而生。Teece等^[33]首次提出“动态能力”的概念,并将其定义为“整合、重构资源以满足快速变化环境的能力,包括企业研发新产品、打造生态系统、创新商业模式等能力”^[34]。品牌竞争力源于竞争优势,指的是品牌开拓市场、占领市场的能力。企业在动态变化的市场竞争环境中不断优化经营策略会提升企业的品牌竞争力,而动态能力则体现在品牌竞争力提升过程中的产品及服务定位、销售渠道开拓、品牌管理等多个方面,具有较高的动态情境依赖性^[35]。品牌生态圈是品牌成长的一个阶段,在品牌成长的过程中,每一阶段的品牌竞争力提升都是基于其以往各阶段动态能力和资源禀赋的集成。

从资源视角来看,Eisenhardt等^[11]形象化地认为动态能力是企业实现新资源配置的一种组织或战略惯例,动态能力在企业资源重新组合以及企业组织惯例的更新过程中,帮助企业重新构建新的竞争优势,从而提升品牌竞争力^[36]。组织能力提升本身是一个动态过程,而组织学习是提升组织能力重要且必经的途径^[37]。此外,动态能力理论还强调构建合作网络的重要性,组织拥有和复制由“常规”或者资源整合配置的合作网络可以帮助其获取高租金^[37]。构建品牌生态圈的目的之一就是提升品牌的竞争力,在品牌生态圈中,不管是企业内部的合作网络还是企业与外部环境的合作关系,都不仅能为组织能力的提升提供所需要的资源渠道,也能为企业

搭建资源整合利用的平台^[38],还能促进组织网络信息流通和交流学习,从而推动组织能力的发展^[39],实现互动赋能。这一系列动态过程的要素可以被概括为组织学习、建构合作网络、有效激励等三大机制^[37]。

面对市场环境的改变,企业会重新审视自身的组织资源及相应的绩效变化,适应性调整经营策略进行组织变革^[40],以此来提升品牌在成长的不同阶段所需的品牌竞争力。苏敬勤等^[40]认为企业的资源行动会经历资源拼凑、资源编排、资源协奏这三个阶段的演化路径。在企业发展的初级阶段,资源拼凑可以帮助企业实现资源的基础积累,随后企业资源行动会经历一个从资源编排到资源协奏的过程,由此实现资源到能力的转化,推动企业形成持续的竞争优势。而企业的资源行动本质上是动态能力在使用资源和能力上的微观体现,同时二者也互相交融^[41]。Tang等^[42]基于B2B企业内部市场策略的部署频率、时效和反应速度三个维度,研究了企业外部市场驱动因素对其动态能力的影响。Mitchell与Skrzypacz的行业发展模式表明,先入领域的公司和后入公司间的竞争以及其拥有的动态竞争力对该领域的成长将产生巨大作用^[42]。企业需要根据动态环境制定适当策略来提升自身的动态能力,强化品牌竞争力^[43]。随着信息时代的快速发展,数字化技术为合作网络共建二元动态能力提供了重要的技术条件,组织间可以利用跨组织控制和协调实现合作网络中的资源整合^[44]。依托于数字化技术,合作组织共建的双元动态能力包括合作创新能力和协同变革能力,即实现了从跨组织异质性资源到跨组织二元动态能力的构建^[45]。在品牌生态系统中,主导企业品牌通过整合合作网络中的异质性资源和能力,形成兼容适应性和敏捷性的产业链整合能力^[46]、市场破局能力和价值共创能力等动态能力。因此,利用动态能力理论研究品牌成长不同阶段的品牌竞争力能够与企业面临的动态生存压力相匹配^[47]。通过梳理以往品牌生态圈和动态能力的相关研究发现,一方面,国内外针对企业动态能力已经展开丰富的细分研究,相关文献对企业动态能力的内涵、特征也基本形成了统一的界定,但是将动态能力与品牌生态圈相结合的研究较少;另一方面,现有研究从品牌竞

争力方面探究了动态能力对品牌成长的影响机制,但已有文献多从静态视角出发,不能回应动态变化的市场环境下的企业关切,少数基于动态视角出发的研究也只是关注外部环境变化,没有注意到在品牌成长不同阶段企业自身的差异性。

综上所述,在激烈的市场竞争环境下,品牌生态圈的形成为品牌构建系统性的竞争优势,同时也是品牌保持长久生命力的有效途径。通过对现有相关文献的检索与梳理可知,动态能力对品牌生态圈的形成功程具有重要影响。因此,本文将基于动态能力的理论视角,探讨品牌生态圈形成过程不同阶段的特征和企业动态能力的演变机制,最终揭示品牌生态圈形成的过程机制。

2 研究设计

2.1 方法选择

本文聚焦于探讨不同生存压力下,企业如何通过不断提升动态能力去构建品牌生态圈的问题。其一,本文研究的核心问题是企业动态能力如何影响品牌生态圈的形,属于“How”和“Why”的问题范畴,而品牌生态圈的成长历程是一个动态发展的过程,动态过程研究需要把握企业整体发展脉络以及不同阶段企业的具体情况,因此适宜应用案例研究方法^[48]。其二,由于本文在研究过程中使用了大量的新概念,需要有丰富的案例材料和数据支撑对新概念进行系统和深入的探索,探索性单案例研究不但有助于进一步说明和分析某一特殊情况或问题^[48],而且有助于理解和提炼某一特定现象背后的理论或规律^[49]。综上所述,本研究采取了探索性单案例研究方法。

2.2 案例企业选择

本文选择仁和集团为案例研究对象,主要基于以下三个原因:首先,案例研究的典型性原则^[50]。仁和集团多年的发展历程呈现明显的阶段性特征(图1),已形成了特定的品牌生态圈,具有一定的典型性。其次,所选择的案例对象与本文的理论目标之间具有一致性。仁和集团在构建品牌生态圈的过程中各阶段动态能力不同,因此其品牌生态圈呈现出不同的形态。1998年以来,仁和集团从健康出发,本着“仁心”原则,成长为一个现代医药企业集团。具



图1 仁和集团品牌发展历程

体而言,仁和集团的品牌成长历程可以分为三个阶段:第一阶段是1998—2005年的“品牌核心圈培育”阶段。这一阶段研发的新型妇科保健用品“妇炎洁”系列产品深受消费者喜爱,“妇炎洁”产品品牌扬名国内外。随后又相继研发了“优卡丹”“闪亮”“仁和可立克”三大产品品牌,最终形成四大核心产品品牌族群。第二阶段是2006—2015年的“品牌产业圈发展”阶段。随着产品品牌资产的积累,产品种类逐渐丰富,企业品牌也不断突显。2006年仁和集团借壳上市,经过短短四年时间,在由中国医药工业信息中心、中国医药企业管理协会主办的(第28届)全国医药工业信息年会发布的“2010年中国医药工业TOP100”榜单中,仁和集团成功上榜,企业品牌得到极大发展。在企业品牌增强的同时,类似于“米阿卡”“克快好”这样的产品品牌也在不断增加。第三阶段是2016—2022年的“品牌生态圈形成”阶段。这一阶段仁和集团明确提出了打造大健康生态圈的战略,同时抓住互联网转型这一机遇,成功借助和力物联网、叮当医药、叮当快药三大网络平台系统,为仁和集团组建大健康品牌生态圈奠定了基础。仁和

表1

案例资料来源及编码

	数据来源	参与人员	访谈内容	时长/分钟	编码
一手数据	半结构化访谈	总经理助理	企业发展历程、战略规划等	178	S1
		品牌总监	企业经营状况、品牌建设等	92	S2
		人事主管	人员管理、部门协同等	88	S3
		基层员工	工作内容、工作体验等	98	S4
		客户	购药体验等	75	S5
	参与式观察		企业展厅、宣传片等		T1
二手数据	内部资料		会议记录、企业总结、内刊资料等		N1
	外部资料		官网信息		H1
			媒体报道		H2
			期刊论文		H3

集团利用这些平台与多方利益相关者紧密合作,推动品牌族群协同发展,最终形成了一个闭环、开放的生态系统。最后,考虑到数据资料的可获得性。研究团队通过多次前往仁和集团走访调查,积累了大量的原始素材,保证了研究所需数据资料的丰富性。

2.3 数据收集

本研究主要通过一手数据和二手数据相结合的方式资料收集与整理,通过多种方式收集数据不仅可以保证数据的充分性,而且不同的数据来源可以进行交叉验证与相互补充,从而提高数据的信度与效度^[48]。主要的数据来源包括:①一手数据。主要来自半结构化访谈和企业参与式观察,其中访谈主要参与人员包括仁和集团总经理助理、品牌总监、人事主管、基层员工及客户。②二手数据。其中企业内部资料包括会议记录、企业总结、内刊资料等;企业外部资料包括官网信息、媒体报道、期刊论文等。案例资料来源及编码见表1。

2.4 数据分析

一手数据和二手数据之间的“三角检验”可以有效保证数据的信效度。首先,以 Yin^[48]提出的数据分

析逻辑为依据,利用原始数据和二手数据识别品牌成长的动因、行为、结果,用大量的数据建立证据链,探索品牌生态圈形成过程机制的内在逻辑。其次,通过双盲式的编码把所收集的质性数据进行总结,并归类划分到相应的构念中去。在开始编码之前要先完成一个预编码,随后比对各个编码人员的编码成果,以检验编码人员对研究构念内容和维度的掌握,如果各个编码人员的编码结果达到了90%的一致度,即可开始进行正式编码。最后,再用图表的方式呈现编码成果。

编码过程大致分为三步,首先,根据“动因→行为→结果”这一普适逻辑对品牌成长动因、具体行为、成长结果的主要阶段和关键事件进行识别。其次,依据文献指引,为“动因”部分针对不同阶段的生存压力、“行为”部分针对企业不同阶段的动态能力、“结果”部分针对不同阶段品牌成长结果分别进行相应的概念化编码,形成二级条目库。最后,在双盲式编码完成后,由两组编码人员同时核对编码结果,两组编码人员对于编码不一致的条目进行辩论,最终形成一致的编码结果。这种由不同编码人员针对编码结果展开的讨论不仅能减少由于个人偏见和主观性导致的结论片面性,而且可以有效保证所获取的信息的完整性^[51]。

3 案例分析与发现

根据以上材料可知,仁和集团在品牌生态圈的形成过程中,经历了明显的品牌核心圈培育阶段、品牌产业圈发展阶段、品牌生态圈形成阶段,每个阶段品牌建设的主要内容和呈现的特征也有较大差异。接下来本文将从“动因→行为→结果”这一普适逻辑出发,分析仁和集团在不同动态能力作用下,品牌生态圈形成过程及其内在机理。

3.1 第一阶段(1998—2005年):聚焦于产品品牌的品牌核心圈培育阶段

3.1.1 生存压力:外部市场压力

仁和集团成立之初面临的生存压力主要为外部市场压力:①行业门槛低。1998年以前,我国医药市场由于制度规范不健全,行业准入没有严格的制度体系支撑,导致医药产业市场鱼龙混杂、假货横行,产品质量参差不齐,加上行业热度大,导致市场竞争

异常激烈。②同质化竞争严重。当时由于医药科技水平欠发达,市场上的竞争者相互模仿,产品同质化严重,知名品牌少。

3.1.2 动态能力:市场破局能力

在外部市场压力下,企业市场破局能力主要体现在以下三方面:①市场遴选。仁和集团成立之初尽管面临诸多问题,但其创始人杨文龙意识到,随着行业制度体系的逐渐完善,医药行业将会面临大洗牌、大重组、大变革,医药市场具有很大的发展潜力。企业创建初期,由于能力和资源都相对有限,为了能在市场上打开局面,利用一切可以利用的资源集合聚焦于一个或几个细分市场是企业最佳的选择。仁和集团根据自身情况,主要聚焦于妇科健康、成人和儿童健康、眼部健康等几个细分领域,尝试打造属于自己的产品品牌。②产品开发。在选定了细分市场之后,仁和集团通过对相关资源的简单拼凑,实现了产品的快速开发。其一,于2001年7月组建了仁和集团,开始了公司化运行;其二,通过资本运作,先后收购兼并了“樟树齐力制药有限公司”“铜鼓威鑫制药有限公司”“峡江三力制药厂”,并在南昌高新区成立了“江西仁和制药有限公司”,在短短两年时间里建立了自己的现代化生产基地。③品牌建设。随着越来越多的资本流入医药行业,药品的生产规模急剧扩大,医药行业已经由卖方市场进入买方市场。杨文龙敏锐地察觉到医药行业“以量取胜”的时代已一去不复返,未来市场的竞争将是品牌的竞争。2004年开始,杨文龙把工作重心转向品牌建设,2004年仁和集团中标央视黄金时段广告位,2005年品牌管理团队整体迁入北京,与全国17家卫视台签订了广告联合播放协议,同时拥有了中央电视台“焦点访谈”等5个时间段的优质广告资源。

3.1.3 成长结果:产品品牌突显

这一阶段,仁和集团通过聚焦于“妇科健康”“儿童健康”等细分市场,构建了以“妇炎洁”“闪亮”“优卡丹”“仁和可立克”四大产品品牌为核心的品牌族群,成功的品牌运作使“妇炎洁”“优卡丹”等产品成为行业领导品牌,“洗洗更健康”“家有儿女,常备优卡丹”等脍炙人口的广告语迅速传遍大江南北,“仁和”“闪亮”相继成为中国驰名商标,“妇炎洁”和“优

卡丹”更是占据了同类产品销量榜的榜首。通过产品品牌的打造,仁和集团也顺利实现了市场破局,在医药市场谋得一席之地。聚焦于产品品牌的品牌核心圈培育成为仁和集团品牌持续成长的核心动力,为下一阶段的品牌生态圈演化奠定基础。第一阶段的相关构念及典型证据援引见表2。

综上所述,得出以下命题:

命题 1a:在品牌核心圈培育阶段,企业主要面临外部市场压力,通过聚焦特定细分市场,以“产品品牌打造”为主的发展方式,有助于企业实现“市场破局”。

命题 1b:在品牌核心圈培育阶段,企业在产品品牌打造过程中的动态能力主要表现为市场遴选、产品开发与品牌建设三个要素的相互作用与动态循环。

3.2 第二阶段(2006—2015年):聚焦于企业品牌的品牌产业圈发展阶段

3.2.1 生存压力:上下游产业链压力

仁和集团在品牌核心圈培育成功后,公司迈入了快速扩张阶段,这个发展阶段又面临一系列新的外在压力。主要包括以下两个方面:①上游议价能力减弱。2008年美国金融危机爆发导致了通货膨胀,加上医药行业的快速发展,上游原材料供应商不断提高原材料价格。仁和集团虽然尽力与产业链上游原材料供应商保持长久稳定的合作关系,但是由

于同行业竞争者数量的大幅增加,使得仁和集团对供应商的议价能力减弱。②终端销售能力减弱。由于医药连锁企业快速发展,仁和集团面对零售端的议价能力减弱,为了保持产品销量,仁和集团只能采取“薄利多销”的策略,在价格上不断向连锁巨头让步,导致利润下滑。另外,随着我国社会保障体系的健全,国家实行医改控费加码政策,取消药品加成,医院失去采购高价药的动机,这一政策导致以医院为主要销售渠道的仁和集团受到较大冲击。

3.2.2 动态能力:产业链整合能力

为了应对上述发展压力,仁和集团意识到只有构建完备的“供→产→销”产业链体系才能保证在满足企业发展需求的同时对前期积累的丰富资源进行有效、合理地编排。因此,该阶段公司把重心放在以“企业品牌”为引领的产业链整合协同发展上。这个阶段的动态能力主要表现为:①企业形象提升。为了能对上下游产业链进行有效整合,仁和集团必须先提升企业品牌整体形象。首先,2006年6月,仁和集团采取“壳资分离、资产置换”方式,将仁和集团旗下江西仁和药业有限公司、江西铜鼓仁和制药有限公司、江西吉安三力制药有限公司100%的股权注入九江化纤上市公司,彻底置出原化纤类资产,重组方案获得上市公司股东大会高票通过,仁和集团一举

表2 第一阶段的相关构念及典型证据援引

理论维度	二阶主题	一阶概念	典型证据援引
动因	外部市场压力	行业门槛低	·1998年以前,我国医药产业市场准入门槛低,医药市场真是鱼龙混杂,谁都可以进来分一杯羹,企业规模小、低水平重复建设严重(H3)
		同质化竞争	·当时我国医药科技水平低,基本上是仿制国外的药品,市面上假货横行,同质化竞争严重(S1)
		市场遴选	·当时市场上妇科保健用品、成人感冒药等市场需求已逐渐成长起来,这是一个不错的市场机会(N1)
行为	市场破局能力	产品开发	·当时市面上药品质量差,主要是技术不行,我们聘请专家反复论证、试验,最终成功研发了新型妇科保健用品“妇炎洁”系列产品(S1) ·“妇炎洁”产品品牌的成功研发证明了公司的市场定位是正确的,下一步需要抓紧时间开发新的产品品牌(H1) ·在收购兼并的同时,我们在南昌高新区成立了“江西仁和制药有限公司”,在短短两年时间里建立了自己的现代化生产基地(H3)
		品牌建设	·现在回想起2004年中标央视黄金时段广告位还是很兴奋,2005年我们整个品牌运营团队就迁入北京了(S1)
		产品品牌族群打造	·以“妇炎洁”“闪亮”“优卡丹”“仁和可立克”作为四大核心产品品牌(N1)
结果	产品品牌突显	产品品牌形象突出	·“洗洗更健康”等脍炙人口的广告语迅速传遍大江南北,“妇炎洁”“优卡丹”相继成为细分市场的领导品牌(S2) ·“仁和”“闪亮”相继成为中国驰名商标,“妇炎洁”“优卡丹”占据同类产品销量榜的榜首(H3)

成为上市公司。其次,2007年5月,仁和863科技园被江西省政府列入高新技术产业重大专项,进而又被国家发改委列为国家高技术产业化重大专项。仁和集团通过公司上市和科技项目立项大大提升了企业的整体形象,2007年9月,“仁和”商标被原国家工商总局认定为“中国驰名商标”。②供应链整合。企业形象的提升为仁和集团对供应链的整合奠定了良好的基础。其一,组建了供应链B2B网络平台。经过长期的准备,2015年1月,由仁和集团主导的FSC(Factory Service Customer)药企联盟健康服务工程签约仪式在三亚举行,由200多家药企组建的“和力物联网”打造了全国原、辅、包材及药品供应商B2B示范平台,平台可以整合各方资源,优化供产关系。其二,增加与其他药企的横向合作。由于第一阶段积累了丰富的资源,仁和集团增加了与其他药企的合作,创建“米阿卡”“克快好”等类似的背书品牌,产品品牌体系进一步丰富。③销售渠道开拓。当仁和集团对上游产业链进行有效整合之后,公司产能得到较大提升,同时明显感到依靠单一的医院销售途径存在较大局限性。为此,仁和集团加强了对医药零

售行业渠道的扩张,通过合作、入股等多种形式,加深了与各零售大药房的合作。同时,仁和集团还加强了对线上销售渠道的探索,2014年成立电商部门,初试线上渠道。2015年,仁和集团旗下已拥有15家销售物流企业和2万人的销售团队,营销网络遍布全国31个省、自治区、直辖市。

3.2.3 成长结果:企业品牌突显

2010年,仁和集团通过对产业链整合的逐渐完善,已成为集“科、工、贸、产、供、销”为一体的现代医药企业集团,公司在快速成长的过程中跻身中国医药工业100强。同时,仁和集团开创的“FSC”模式带来医药联盟内部企业资金整体使用效率的提升和占用成本的降低,使得仁和集团企业品牌的影响不断突显。第二阶段的相关构念及典型证据援引见表3。

综上所述,得出以下命题:

命题2a:在品牌产业圈发展阶段,企业主要面临上下游产业链压力,以“企业品牌塑造”为主的发展方式,有助于企业实现“产业链整合”。

命题2b:在品牌产业圈发展阶段,企业品牌发展过程中的动态能力主要表现为企业形象提升、供应链

表3 第二阶段的相关构念及典型证据援引

理论维度	二阶主题	一阶概念	典型证据援引
动因	产业链压力	上游议价能力减弱	·我们这种传统的制药企业原材料成本占比会很高,原材料价格上涨,制药成本自然会随之上升,但与上游原材料供应商合作方式导致了仁和集团的谈判筹码不多(S1)
		终端销售能力减弱	·药品零售行业结构调整提速,大企业向二、三线城市和基层医疗市场迅速扩张,初步形成了以中国医药集团、上海医药集团等为代表的全国性医药连锁企业集团(H3) ·其他药企实力的增强就意味着我们在终端价格谈判时的筹码减少(S1) ·由于医改政策,医院不再购买我们的高价药,我们的利润急剧下降,同时产品开始积压,库存增大(S1)
行为	产业链整合能力	企业形象提升	·2006年公司成功借壳上市,上市之后公司的形象得到了较大幅度的提升,对上下游的影响力越来越大(S1) ·仁和863科技园影响非常大,无论是从硬件还是软件上,对公司形象的改善帮助很大(S1)
		供应链整合	·仁和集团联合260家医药工业通过“和力物联网”(M2F)这个平台,开创了“FSC”服务模式,优化了供产关系,引领了行业发展,打造了全国原、辅、包材及药品供应商B2B平台(N1) ·与其他药企加深合作,创建“米阿卡”“克快好”等类似的背书品牌,丰富了产品品牌体系(S2)
		销售渠道开拓	·互联网技术的发展使我们意识到线上渠道发展的必然性,传统的线下渠道有自己的优势但是也有劣势,双渠道等于多了一把钥匙(S1)
结果	企业品牌突显	企业品牌突出	·以“妇炎洁”“闪亮”“优卡丹”“仁和可立克”作为四大核心产品品牌,着重突出“仁和”这一公司品牌,形成“众星拱月”的品牌结构体系(S2)
		行业地位提升	·仁和集团已成为了集“科、工、贸、产、供、销”为一体的现代医药企业集团,2010年成功跻身中国医药工业100强(N1)

整合与销售渠道开拓三个要素的相互作用与动态循环。

3.3 第三阶段(2016—2022年):聚焦于生态品牌的品牌生态圈形成阶段

3.3.1 生存压力:消费需求变化压力

这一阶段的生存压力主要来自用户消费行为的变化,主要表现为以下两个方面:①互联网大潮的席卷。移动互联网不仅改变了人们的生活习惯,而且颠覆了很多行业的商业模式。传统企业面对迅速发展的互联网企业,要么被淘汰、要么被迫开始数字化转型,医疗领域的转型也迫在眉睫。阿里巴巴通过“支付宝”推出了“未来医院”计划,而腾讯则在投资挂号网的基础上上线了微信全流程就诊平台。②用户需求快速变化。随着“预防为主”健康理念的普及,优质药品服务已经不能完全满足消费者的需求,消费者更需要的是健康咨询、健康管理和保健建议等系列医疗服务。

3.3.2 动态能力:价值共创能力

为了应对上述消费者需求变化的压力,仁和集团聚焦于顾客价值的共创领域,展开了积极行动,主要体现为以下三个方面:①数字化转型。面对到互联网技术、数字化技术的冲击,仁和集团明确提出了“工商互”一体化发展战略,利用互联网技术实现了现有产品技术快速迭代升级,整合和扩展了线上渠道,最终实现数字化转型和全渠道转型。②平台建设。平台建设可以聚焦多元主体之间的协同发展,利用不同资源之间的协奏创造共赢价值。首先,仁和集团开发了医药 O2O 网络平台,将所有产品嵌入一款医疗健康类 APP——叮当快药,用户在叮当快药 APP 内线上下单,再由物流配送系统完成配送服务,实现医疗产品的 O2O 模式。其次,仁和集团通过“M2F+B2B+O2O”商业模式的构建,整合了全产业链体系,逐步完成“医药+医疗”的生态闭环。最后,启动智慧药房。叮当智慧药房的社区药房定位,使其成为百姓身边的药房,让接受服务的人群能够清楚了解自己的身体状况,同时,通过大数据分析,可以获得到适症解决方案,这让仁和集团生态圈实现了多元主体之间的有效协同。③合作网络构建。对于医药企业来说,“医”和“药”是相互依存的,但是仁和集团的优势集中在药品领域,并不擅长诊疗服务,因此需要构建合作网络,实现资源协奏,为用户提供

从“寻医问诊”到“购药送药”的全流程服务。如仁和集团与医患交流平台春雨医生合作,共建互联网医疗 O2O 全产业链闭环。

3.3.3 成长结果:品牌生态圈成形

在这一阶段,仁和集团聚焦品牌生态体系建设,通过与和力物联网、叮当快药、叮当智慧药房等互联网平台的合作,搭建起了仁和大健康生态圈的坚实基础。在供应链领域,通过 M2F 模式,整合药企资源,形成采购联盟、工业联盟和信息联盟,降低采购成本,实现信息共享,从而降低药品供应价格;在流通领域,通过 B2B 模式,连接上游的产品与下游的终端,构建符合现代医药电商发展的配套医药物流供应体系;在消费终端领域,通过叮当快药,连接药店与用户,打通线上、线下一体的服务流程,最终与产品供应端形成仁和集团的全产业链生态闭环。随着产品品牌族群持续扩大,仁和集团产品线也从传统药品向个人护理、美妆护肤、滋补保健、食品饮料、医疗器械等五大领域延伸,“妇炎洁”“优卡丹”“闪亮”“仁和可立克”等品牌族群继续分化。另外,仁和集团通过对叮当快药供应服务与其他医疗服务的协同整合,形成了“医+检+药+保”一站式健康服务闭环,可为用户提供健康管理、智能服务、精品医药、社区健康、快捷到家五大健康服务。第三阶段的相关构念及典型证据援引见表 4。

综上所述,得出以下命题:

命题 3a:在品牌生态圈形成阶段,企业主要面临消费需求变化压力,以“生态品牌构建”为主的发展方式,有助于企业实现“价值共创”,从而保持企业的持续领先地位。

命题 3b:在品牌生态圈形成阶段,企业品牌生态圈形成过程中的动态能力主要表现为数字化转型、平台建设与合作网络构建三个要素的相互作用与动态循环。

4 研究结论与展望

4.1 研究结论

本文基于动态能力视角,对仁和集团品牌生态圈形成过程进行了深入探究,提炼出品牌生态圈形成路径(命题 1a→2a→3a)与动态能力演变机制(命题 1b→2b→3b),总结出动态能力视角下仁和集团品牌生态圈形成过程机制模型(图 2)。本文研究发现,企

业品牌成长压力来源于外部环境与内部约束因素的共同作用,主要包括外部市场压力、上下游产业链压力与消费需求变化压力;在不同压力下的企业采取的动态能力呈现出“市场破局能力→产业链整合能力→价值共创能力”的演化轨迹;成长结果则表现出“产品品牌→企业品牌→品牌生态圈”的特征。

4.1.1 动态能力视角下品牌生态圈形成过程

第一,在市场进入阶段,后发企业可以学习先发企业的市场经验,由于市场机制的不完善,导致众多低资质企业涌入市场,短时间内造成市场拥挤混乱,同时由于企业之前的盲目跟风,导致产品供给大于市场需求,因而企业受到行业门槛低与同质化竞争严重的双重制约,主要面临外部市场压力。在这种压力下,企业利用“市场破局”的动态能力,注重在市场探索中进行合适的细分市场,并及时加大研发投入,开发新产品来适应消费者需求的变化,以缓解市场产品同质化竞争压力,同时,注重新产品品牌的管理,通过官网、社区、媒体(广告植入、活动赞助、明星代言)等传播渠道,不断塑造产品品牌形象^[52]。企业要想塑造好的品牌形象,就不能单关注产品创新 and 产品质量,尤其是在产品同质化竞争严重的环境下,辅助性软件措施往往可起到提升品牌竞争力的关键性作用^[52]。本阶段企业的资源行动表现为资源拼凑。因此,企业在市场进入阶段的品牌成长结果主要表现为产品品牌族群的打造与品牌形象突出的产品品牌的打造。

第二,在市场扩张阶段,同行业之间的竞争提高了上游供应商和下游经销商的话语权,同时,整体原料市场的短缺和行业市场的规范改革使企业的“供、产、销”三大核心业务受到巨大的冲击,因而企业受到上游议价能力减弱、终端销售能力减弱的双重制约,在此阶段企业主要面临上下游产业链压力。在这种压力下,企业发挥“产业链整合”的动态能力,注重用产品品牌突出企业品牌^[52],通过行业联盟增强企业在产业链中的话语权,实现供应链的优化整合,同时,企业品牌策略的核心是产品策略,只有做好了产品,企业的其他营销策略才能拥有根基^[53],企业需要不断适应技术和消费习惯的变化,开拓新的销售渠道,结合利用新旧销售渠道实现渠道整合。本阶

段企业的资源行动表现为资源编排。因此,企业在市场扩张阶段的品牌成长结果主要表现为产品品牌突出与行业地位提升。

第三,在市场领先阶段,随着互联网技术的快速发展,现代经济和商业社会进入到以生态系统为显著特征的商业竞争时代^[21],智能手机的迅速普及冲击着消费市场,虽然大数据带来了用户需求的可视化,但也同样带来了用户需求的多样性和易变性,在此阶段企业受到互联网大潮的席卷与用户需求快速变化的双重制约,主要面临消费需求变化压力。在这种压力下,企业利用“价值共创”的动态能力,通过学习数字技术开始了转型之路,企业通过对现有资源的重构,构建企业与利益相关者之间统一的研发、采购、营销等平台^[21],多平台聚合吸引外部主体参与平台体系建设,形成合作网络,实现价值共创。本阶段企业的资源行动表现为资源协奏。因此,企业在市场领先阶段的品牌成长结果主要表现为核心平台圈、产品品牌圈、跨界合作圈三圈合一的品牌生态圈。

4.1.2 动态能力作用于品牌生态圈形成的内在机理

本文通过对仁和集团发展过程中的跨阶段纵向比较与理论关系构建后发现,企业品牌生态圈形成过程中动态能力的作用机制主要包括感知学习、整合利用与合作创新三个关键要素,但三个要素在品牌成长的不同阶段表现形式存在差异。首先,感知学习是一种企业在构建品牌生态圈的过程中感知环境变化并相应地开展学习的能力。企业通过对生存环境中技术、市场与制度不确定性的感知做出不同的策略调整^[54]。例如,感知市场动荡时选择合适的细分市场;感知监管变化时进行企业形象宣传;感知技术更迭时学习数字化技术,最终形成企业的感知学习能力。其次,整合利用反映了企业在构建品牌生态圈的过程中对资源的优化配置。在企业的感知学习能力形成之后,通过供应链的整合与平台体系的建设,将所有的资源加以整合利用。最后,合作创新指的是企业在构建品牌生态圈的过程中组织间资源部署的联合行为。组织间通过合作创新建立和保持某些特定关系,从而帮助企业获取外部关键信息^[55],这有助于企业开展自身的品牌建设以及构建

开放的合作网络,同时品牌商和经销商在长期的合作博弈中已经形成了强相互依存的合作关系,二者可以基于历史合作经验进行合作创新,通过开拓销售渠道实现组织惯性的突破^[45]。

4.2 主要理论贡献

第一,本文通过对仁和集团品牌生态圈形成过程机制的探讨,结合现有关于品牌生态圈的研究,明晰了品牌生态圈的内涵、特征以及形成过程。虽然学界、商界对品牌生态圈的关注度日益上升,但大多数研究仍然停留在走马观花的层面,深入的研究还是比较匮乏^[9]。从市场角度来看,建立品牌生态圈是企业追求的长期目标,但是关于如何构建品牌生态圈,现有文献还没有进行深入的探讨。本文从动态能力视角探讨品牌生态圈成长过程,进一步丰富和拓展了品牌生态圈的相关研究^[9]。

第二,本文基于动态能力视角研究品牌生态圈的形,明晰了动态能力在构建品牌生态圈过程中的纵向变化。理论上,品牌生态圈是一个结果,动态能力是形成品牌生态圈的重要影响因素,现有研究注重基于资源配置视角从企业整体出发^[9],很少有研究基于动态能力视角探讨品牌生态圈的形过程。品牌生态圈形过程的本质是品牌不断升级和加强与外部合作发展的过程,现有研究从品牌竞争力方面探究了动态能力对品牌成长的影响作用,虽有助于学界和商界理解企业竞争优势的建立机制^[47],但这些研究多从静态视角出发,不能回应动态变化市场下的企业关切。本文基于企业所处的动态环境,纵向上明晰了在品牌生态圈构建过程中企业的动态能力演变路径,拓宽了品牌生态圈的研究视角。

第三,本文基于动态能力的作用机制,明晰了动态能力对品牌生态圈的横向作用。目前国内外已经针对企业动态能力展开了丰富的细分研究,学界对企业动态能力的内涵基本形成了统一的界定^[39],但是横向探讨动态能力的作用机制的研究较少。本文基于案例分析对品牌生态圈形成的三个阶段进行类比,归纳了动态能力的作用机制,丰富了目前关于动态能力的一般性分类,拓展了关于动态能力作用机制的相关研究。

4.3 实践启示

第一,从实践角度来讲,本文厘清了动态能力对构建品牌生态圈的作用机制,以及在不同动态能力作用下品牌生态系统的特征,有助于企业根据不同的情境因素构建适配的品牌生态圈,从而提高自身的品牌竞争力,进而指导企业在竞争环境中基于动态能力视角进行合理优化资源配置,实现品牌生态圈的构建。同时,从单个品牌到品牌生态圈的全局视角很好地为处于不同品牌成长阶段的企业开展品牌建设提供可借鉴的发展模式,帮助企业实现品牌引导下的企业成长。

第二,品牌生态圈的内涵、特征可以为企业构建品牌生态圈提供具体的参考。品牌生态圈在形状上呈现层次化特点,即由不同的圈层组成,具体包括核心平台圈、产品品牌圈与跨界创新圈,这些圈层的中心可以是企业本身,也可以是企业服务的主体,因此,品牌生态圈均呈现明显的层次化特点。纵观品牌生态圈的形过程,从企业品牌到品牌生态圈的形关键是“平台体系”建设,企业的产业生态链是一条线,而平台的作用便是连接产业生态链使之形圈。随着平台的发展,品牌生态圈呈现出典型的平台化特点。因此,品牌生态圈层次化、平台化的特征有助于企业构建真正的品牌生态圈,保持长久的品牌竞争力。

第三,品牌生态圈中所有参与主体之间关系的稳定可以为企业维持品牌生态圈的运行提供一个可操作的基点。品牌生态圈的运行是一个自发趋稳的过程,平台的作用便是在交换的过程中保持生态圈的平衡。品牌生态圈中的关系化表现为横向关系化和纵向关系化两个方面,横向关系化指同一圈层的不同参与者之间保持竞合关系,例如,不同平台之间、不同支持系统之间、不同产品与服务之间、不同品牌之间;纵向关系化是指不同圈层之间保持竞合关系,例如,核心平台圈之间、产品品牌圈与跨界创新圈之间。但值得注意的是,同一种关系化并不只是在相邻两个圈层之间才会存在,品牌生态圈中不同圈层之间的关系呈现辐射状。因此,构建品牌生态圈的企业可以通过维持各参与主体之间的稳定关系去保证品牌生态圈的平稳运行。

4.4 研究局限与展望

本文虽然基于动态能力视角揭示了品牌生态圈形成的过程机制,并形成研究结论,但是仍然存在一些不足,有待于进一步完善。①案例研究样本有局限性。虽然本文获得的研究材料十分丰富,但是数据仅来源于一个案例样本,单案例研究本身具有扩展性和复制性方面的局限,未来研究可以采用多案例对比等方式来检验本文的研究结论;②本文是基于动态能力视角对品牌生态圈形成过程机制的研究,对于大型企业来说很容易识别这一过程机理,但是目前很多企业,尤其是中小型企业对于自身的能力并不了解,因此在发展的过程中如何识别、提炼自己的动态能力显得尤为重要,未来的研究可以针对动态能力的识别过程进行探索;③本研究的某些核心构念是对单一企业的品牌成长过程的总结得到的,虽经过反复的三角验证和文献的识别比对,但仍可能存在一定的局限,未来可以寻找类似企业进行补充研究,完善相关概念;④本文属于从案例分析到理论归纳的探索性研究,未来研究可以采用定量研究的方式,进一步检验本文提出的过程模型及研究结论。

参考文献:

[1]江远涛.商业生态圈:“互联网+”时代,构建互赢共生的商业生态模式[M].北京:当代世界出版社,2016.

[2]何佳讯.颠覆的品牌逻辑[J].清华管理评论,2017(3):78-84.

[3]许晖,邓伟升,冯永春,等.品牌生态圈成长路径及其机理研究——云南白药1999—2015年纵向案例研究[J].管理世界,2017,33(6):122-140,188.

[4]Upshaw L B. Building Brand Identity: A Strategy for Success in a Hostile Marketplace[M]. New York: John Wiley & Sons, 1995.

[5]Aaker D A. Building Strong Brands[M]. New York: Simon and Schuster, 2010.

[6]Melkman A. Warp Speed Branding: The Impact of Technology on Marketing[M]. New Jersey: Wiley, 1999.

[7]Hannan M T, Carroll G R, Pólos L. The organizational niche[J]. Sociological Theory, 2003, 21(4): 309-340.

[8]Kotler P R. A Framework for Marketing Management[M]. International Edition. Beijing: Beijing University Press, 2015.

[9]张焱,张锐,刘进平.品牌生态理论与管理方法研究[M].北京:中国经济出版社,2013.

[10]余可发,吴海平,金明星,等.旅游目的地品牌生态圈成长路径及形成机制研究——基于资源行动视角的纵向案例分析[J].管理评论,2023,35(1):339-352.

[11]Eisenhardt K M, Martin J A. Dynamic capabilities: What

are they?[J]. Strategic Management Journal, 2000, 21(10-11): 1105-1121.

[12]钱旭潮,王雪薇,陈清爽.品牌成长过程中价值承诺实现路径研究——基于价值共创视角[J].管理现代化,2020,40(3):106-111.

[13]Simon H. Dynamics of price elasticity and brand life cycles: An empirical study[J]. Journal of Marketing Research, 1979, 16(4): 439-452.

[14]约翰·菲利普·琼斯.广告与品牌策划[M].北京:机械工业出版社,1999.

[15]Blackston M. Observations: Building brand equity by managing the brand's relationships[J]. Journal of Advertising Research, 2003, 40(6): 101-105.

[16]许正良,古安伟.基于关系视角的品牌资产驱动模型研究[J].中国工业经济,2011(10):109-118.

[17]翁胜斌,李勇.农产品区域品牌生态系统的成长性研究[J].农业技术经济,2016(2):113-119.

[18]许晖,牛大为.“攻心为上”:品牌故事视角下本土品牌成长演化机制——基于蓝月亮的纵向案例[J].经济管理,2016,38(9):108-119.

[19]马霖青,李飞,张语涵.企业购物狂欢节品牌的形成和成长机制——基于阿里巴巴“双十一”全球购物狂欢节的案例研究[J].管理案例研究与评论,2018,11(6):532-547.

[20]许晖,王琳.价值链重构视角下企业绿色生态位跃迁路径研究——“卡博特”和“阳煤”双案例研究[J].管理学报,2015,12(4):500-508.

[21]齐文娥,欧阳曦,周建军.区域品牌成长路径及其机理——基于赣南脐橙的案例研究[J].中国流通经济,2021,35(12):90-101.

[22]Rainisto S K. Success factors of place marketing: A study of place marketing practices in Northern Europe and the United States[D]. Helsinki: Helsinki University of Technology, 2003.

[23]余可发.生态位视角下乡村旅游目的地品牌成长机制研究——以婺源篁岭为例[J].江西财经大学学报,2021(6):13-28.

[24]许晖,张娜,冯永春.转型经济背景下本土品牌成长方式选择机理研究——以郁美净为例[J].经济管理,2017,39(4):113-127.

[25]王肇,王成荣.老字号企业研发创新与品牌成长关系研究[J].管理评论,2020,32(12):156-167.

[26]薛平平,高觉民.老字号沉淀价值的失效、激活与实现分析——基于沉淀投入动态模型[J].商业经济与管理,2019(5):69-80.

[27]Stevenson A, Brown L, Trumble W R. Shorter Oxford English Dictionary[M]. New York: Oxford University Press, 2007.

[28]Huggett R J. Ecosphere, biosphere, or gaia? What to call the global ecosystem: Ecological sounding[J]. Global Ecology and Biogeography, 1999, 8(6): 425-431.

[29]Moore J F. Predators and prey: A new ecology of competition[J]. Harvard Business Review, 1999, 71(3): 75-86.

[30]肖红军.共享价值、商业生态圈与企业竞争范式转变[J].改革,2015(7):129-141.

[31]吴华明.企业品牌生态圈竞争战略的特点与环境分析[J].商业经济研究,2019(1):108-110.

[32]范景明,张泽群,刘静.价值共创视角下住宿类平台型企业商业模式演化分析——基于“小猪”的纵向案例研究[J].

管理案例研究与评论, 2020, 13(5): 512-522.

[33] Teece D, Pisano G. The dynamic capabilities of firms: An introduction[J]. *Industrial and Corporate Change*, 1994, 3(3): 537-556.

[34] 焦豪, 杨季枫, 应瑛. 动态能力研究述评及开展中国情境化研究的建议[J]. *管理世界*, 2021, 37(5): 191-210.

[35] 孟晓斌, 王重鸣, 杨建锋. 企业动态能力理论模型研究综述[J]. *外国经济与管理*, 2007(10): 9-16.

[36] 黄嘉文, 郑焯, 温永仙. 基于马尔可夫模型的移动端考研产品的研究[J]. *统计与管理*, 2017(10): 39-40.

[37] 冷向明, 顾爽. “公益创投”何以提升社区治理能力? ——基于动态能力理论视角的案例研究[J]. *行政论坛*, 2022, 29(5): 76-85.

[38] Kazadi K, Lievens A, Mahr D. Stakeholder co-creation during the innovation process: Identifying capabilities for knowledge creation among multiple stakeholders[J]. *Journal of Business Research*, 2015, 69(2): 525-540.

[39] Davis P R, Walker D H T. Building capability in construction projects: A relationship-based approach[J]. *Engineering Construction and Architectural Management*, 2009, 16(5): 475-489.

[40] 苏敬勤, 林菁菁, 张雁鸣. 创业企业资源行动演化路径及机理——从拼凑到协奏[J]. *科学学研究*, 2017, 35(11): 1659-1672.

[41] 张青, 华志兵. 资源编排理论及其研究进展述评[J]. *经济管理*, 2020, 42(9): 193-208.

[42] Tang T P, Fu X, Xie Q. Influence of functional conflicts on marketing capability in channel relationships[J]. *Journal of Business Research*, 2017(78): 252-260.

[43] Fainshmidt S, Wenger L, Pezeshkan A, et al. When do dynamic capabilities lead to competitive advantage? The importance of strategic fit[J]. *Journal of Management Studies*, 2019, 55(4): 758-787.

[44] Dremel C, Herterich M M, Wulf J, et al. Actualizing big data analytics affordances: A revelatory case study[J]. *Information & Management*, 2018, 57(1): 103-121.

[45] 吴瑶, 夏正豪, 胡杨颂, 等. 基于数字化技术共建“和而不同”动态能力——2011—2020年索菲亚与经销商的纵向案例研究[J]. *管理世界*, 2022, 38(1): 144-163, 206.

[46] Aslam H, Blome C, Roscoe S, et al. Determining the antecedents of dynamic supply chain capabilities[J]. *Supply Chain Management: An International Journal*, 2020, 25(4): 427-442.

[47] 张峰, 黄义, 姚鸽, 等. 动态能力视角下快消品企业品牌竞争力提升研究——以青岛啤酒为例[J]. *管理评论*, 2022, 34(9): 327-338, 352.

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

[49] Graebner M E. Theory building from cases: Opportunities and challenges[J]. *Academy of Management Journal*, 2007, 50(1): 25-32.

[50] Patton M Q. *How to Use Qualitative Methods in Evaluation*[M]. London: Sage Publications, 1987.

[51] 毛基业, 张霞. 案例研究方法的规范性及现状评估——中国企业管理案例论坛(2007)综述[J]. *管理世界*, 2008, 24(4): 115-121.

[52] 张焱, 秦银燕, 周浩, 等. 粉丝热忱促进品牌成长的形成与保障机制——基于美妆品牌“御泥坊”的案例研究[J]. *财经论丛*, 2019(2): 85-95.

[53] 吕玉明. 基于消费者社会互动的中小企业品牌成长策略研究[J]. *商业经济研究*, 2019(24): 120-122.

[54] Luo Y. Adaptive learning in international business[J]. *Journal of International Business Studies*, 2020, 51(5): 1547-1567.

[55] 李星, 吴婷, 杨德艳. 国家创新系统、基于知识的动态能力与可持续发展目标的实现——来自不同国家的证据[J]. *系统管理学报*, 2022: 1-18[2022-12-16]. <https://kns.cnki.net/kcms/detail/31.1977.N.20221214.1110.001.html>.

Research on the Formation Process Mechanism of Brand Ecosystem Based on Dynamic Capability Perspective: A Case of Renhe Group

Yu Kefa Gao Jingzhang Wang Hualin

Abstract: In the era of digital economy, the construction of brand ecosystem provides a strong support for the sustainable development of brands, but the research on the internal mechanism of its formation is insufficient. Based on the dynamic capability perspective, Renhe Group is selected as the research object, and the formation process mechanism of the brand ecosystem is summarized through the vertical deconstruction of its years of brand development history. The research found that: (1) the brand ecosystem is essentially a closed loop open ecosystem based on digital technology platform, with close cooperation of multiple stakeholders and collaborative development of brand groups; (2) the formation process of a brand ecosystem will experience the growth characteristics of "point-line-plane", which includes "cultivating the brand core circle (market disruption)-developing the brand industry circle (industry chain integration)-forming the brand ecosystem (value co-creation)"; (3) in the process of forming the brand ecosystem, the dynamic capabilities of enterprises show the evolution of core capabilities such as "market breaking ability-industrial chain integration ability-value co-creation ability". The theoretical framework finally formed in this paper can provide some reference for the construction of enterprise brand ecosystem in the era of digital economy.

Key words: brand ecosystem; dynamic capability; Renhe Group; case study