



当代财经
Contemporary Finance & Economics
ISSN 1005-0892, CN 36-1030/F

《当代财经》网络首发论文

题目：后发企业品牌生态圈的成长路径和机制研究——基于资源行动和组织变革的协同视角
作者：张瑶，胡仁杰，张光宇，杨诗炜
DOI：10.13676/j.cnki.cn36-1030/f.20241122.001
收稿日期：2024-06-30
网络首发日期：2024-11-22
引用格式：张瑶，胡仁杰，张光宇，杨诗炜. 后发企业品牌生态圈的成长路径和机制研究——基于资源行动和组织变革的协同视角[J/OL]. 当代财经.
<https://doi.org/10.13676/j.cnki.cn36-1030/f.20241122.001>



网络首发：在编辑部工作流程中，稿件从录用到出版要经历录用定稿、排版定稿、整期汇编定稿等阶段。录用定稿指内容已经确定，且通过同行评议、主编终审同意刊用的稿件。排版定稿指录用定稿按照期刊特定版式（包括网络呈现版式）排版后的稿件，可暂不确定出版年、卷、期和页码。整期汇编定稿指出版年、卷、期、页码均已确定的印刷或数字出版的整期汇编稿件。录用定稿网络首发稿件内容必须符合《出版管理条例》和《期刊出版管理规定》的有关规定；学术研究成果具有创新性、科学性和先进性，符合编辑部对刊文的录用要求，不存在学术不端行为及其他侵权行为；稿件内容应基本符合国家有关书刊编辑、出版的技术标准，正确使用和统一规范语言文字、符号、数字、外文字母、法定计量单位及地图标注等。为确保录用定稿网络首发的严肃性，录用定稿一经发布，不得修改论文题目、作者、机构名称和学术内容，只可基于编辑规范进行少量文字的修改。

出版确认：纸质期刊编辑部通过与《中国学术期刊（光盘版）》电子杂志社有限公司签约，在《中国学术期刊（网络版）》出版传播平台上创办与纸质期刊内容一致的网络版，以单篇或整期出版形式，在印刷出版之前刊发论文的录用定稿、排版定稿、整期汇编定稿。因为《中国学术期刊（网络版）》是国家新闻出版广电总局批准的网络连续型出版物（ISSN 2096-4188，CN 11-6037/Z），所以签约期刊的网络版上网络首发论文视为正式出版。

后发企业品牌生态圈的成长路径和机制研究
——基于资源行动和组织变革的协同视角张瑶¹, 胡仁杰², 张光宇^{3a}, 杨诗炜^{3b}

(1. 广州大学 经济与统计学院, 广东 广州 510006;

(2. 广东外语外贸大学 广东国际战略研究院, 广东 广州 510420;

(3. 广东工业大学 a.创新理论与创新管理研究中心, b.审计处, 广东 广州 510520)

收稿日期: 2024-06-30 修返日期: 2024-11-19

基金项目: 教育部人文社会科学研究青年基金项目“‘多核一带’先进制造业集群的协同创新网络演化机制研究”(24YJC630302); 广东省自然科学基金面上项目“粤港澳大湾区高新技术企业颠覆性创新的动态过程机制研究——基于最优区分理论视角”(2023A1515012437); 2024年广州市教育局高校科研项目“‘多核一带’先进制造业集群协同创新网络中的联动机制研究”(2024312391)

作者简介: 张瑶, 广州大学在站博士后, 管理学博士, 主要从事颠覆性创新、创新生态系统研究; 胡仁杰(通信作者), 广东外语外贸大学副教授, 硕士生导师, 管理学博士, 主要从事技术创新管理研究, 联系方式: renjiehu2005@163.com; 张光宇, 广东工业大学教授, 博士生导师, 管理学博士, 主要从事技术创新管理研究; 杨诗炜, 广东工业大学审计处副处长, 管理学博士, 主要从事技术创新管理、绩效评价研究。

摘要: 品牌生态圈的构建对后发企业提升竞争力、实现追赶超越具有重要战略意义。然而, 现有研究对后发企业品牌生态圈的构建过程和机制缺乏系统性探讨。基于资源行动与组织变革协同的视角, 通过对明道品牌生态圈成长历程的纵向案例分析, 挖掘其背后的理论逻辑和发展规律。研究表明: (1) 后发企业品牌生态圈成长历经主打产品的品牌核心圈构建、跨界创新的品牌产业圈培育、多元共生的品牌生态圈形成等阶段; (2) 在此过程中, 受差异性动因驱使, 资源行动和组织变革协同共演促使企业能力进阶, 是加速品牌生态圈形成的核心机制; (3) 后发企业品牌生态圈的构建目标从强化核心产品竞争力逐步扩展至突破行业边界的限制, 加速多元主体的协同赋能与品牌共创, 最终形成系统性竞争优势。上述研究构建了后发企业品牌生态圈形成的理论模型, 并从资源行动和组织变革协同视角对其进行了理论解释, 丰富了品牌生态理论的内涵。此外, 研究从如何识别和把握机会窗口、制定适配性战略行动, 以及采用动态管理思维推进后发企业品牌生态圈构建等方面提供管理启示。

关键词: 后发企业; 品牌生态圈; 资源行动; 组织变革

中图分类号: F272.3

文献标志码: A

一、引言

随着市场竞争的日益加剧, 企业品牌形象通过识别性、质量承诺与保障、广告与导购、心理效用、资产积累、盈利能力、竞争优势以及延伸价值链等多重功能(Balmer 和 Podnar, 2021; 徐业坤和郑秀峰, 2024), 已成为企业突破市场劣势, 实现可持续发展的关键途径(Andersen 等, 2023; Rahman 等, 2023)。尤其在智能网联的时代背景下, 品牌引流作为企业打开市场的核心战略决策愈发重要。例如, 小米秉持“为发烧而生”的设计理念, 明道则倡导“科技赋能文化”的跨界融合, 通过品牌形象的塑造加速产品的市场化应用。品牌竞争犹如一场无形的“战争”, 逐渐替代了传统的产品运营模式, 抢占更高层次的博弈空间(韩杰和王德胜, 2022)。与此同时, 网络经济的驱动使品牌管理从企业个体层面提升到生态圈层次的互动与协同(杜建刚等, 2021; Iglesias 等, 2023)。在这一背景下, 探索品牌生态圈形成背后的理论规律对于提升企业竞争力至关重要。

从已有的理论研究看, 关于生态圈的研究主要聚焦于创业生态圈、商业生态圈和创新生态圈等现

象讨论，但对品牌生态圈的研究还是处于“雾里看花”阶段（余可发等，2024；余可发等，2023）。在既有关于品牌生态圈的形成机制研究中，基于个体企业层面的研究借助资源行动、价值创造、动态能力形成等视角揭示了在位企业品牌重塑，进而完成品牌生态圈打造的内在机理（Iglesias 等，2023；许晖等，2017），而基于区域层面的研究强调了政府行为、技术创新、资源行动等机制对品牌生态圈建构的重要影响力（余可发等，2023；孙平和王德刚，2024）。然而，与已有品牌生态圈的研究对象所不同，后发企业作为市场新进入者，其品牌形象陌生、存在较为严重的市场认知劣势（张光宇和张瑶，2024），如何打造新的品牌形象实现 0-1 的市场突破，逐步建构企业品牌生态圈完成后发追赶，已有研究对此过程机理未有系统性分析，亟待新的理论探索。

此外，已有研究指出，资源行动作为聚焦内外部资源，适配外部情境助力企业能力进阶的重要因子，是品牌生态圈形成的核心机制（崔永梅等，2021；张青和吴玉翔，2023）。在企业品牌生态圈的形成过程中，各个参与者将借助信息、知识等资源的交互，以协同互补和高效配置实现资源利用和价值共创共享（余可发等，2023）。然而，资源行动的价值发挥需要建立在合理的组织结构保障下。在资源行动过程中，企业可通过组织变革，优化组织内部的运营管理模式，为资源高效互动创造良好空间（苏敬勤等，2017；Naim 等，2023；Montreuil，2024），进而发挥资源价值最大化。因此，资源行动和组织变革的协同进阶对企业品牌生态圈打造至关重要，为本研究聚焦后发企业品牌生态圈成长路径的背后机制挖掘提供良好的理论视角。

有鉴于此，本研究选择明道文化科技集团（以下简称“明道”）在 2012—2023 年品牌生态圈成长的纵向案例，基于资源行动和组织变革的协同视角，展开如下的问题讨论：（1）作为后发企业，明道品牌生态圈的发展历程如何？（2）促使明道打造品牌生态圈的前因动力是什么？呈现出何种演化特征？（3）资源行动和组织变革是如何协同进阶，作用于组织能力形成，助力品牌生态圈的成长，内在机制是什么？由此问题分析，概念化形成后发企业品牌生态圈建构的理论模型，深刻剖析其成长背后的黑箱机理，为后发企业成长提供经验借鉴。

本文的边际贡献在于：首先，构建了后发企业品牌生态圈形成的理论模型，丰富了品牌生态圈的研究类型。在既有的品牌生态圈研究中，更多学者从在位者视角出发探索品牌生态圈的成长机制（许晖等，2017；孙平和王德刚，2024），研究指出受在位者产品市场停滞或竞争者倒逼等压力影响，在位企业需重塑资源结构、激活企业创新动力，以重振企业品牌形象。但后发企业作为异军突起的一类，未有市场基础（张光宇和张瑶，2024），如何建构自身的品牌生态圈完成后发追赶，亟需新的理论探索。其次，基于资源行动和组织变革的协同视角，识别品牌生态圈形成的内在机制，丰富了其微观理论基础。已有研究通常聚焦于资源行动、价值创造等单一视角，探讨了品牌生态圈的建构过程（Iglesias 等，2023；许晖等，2017）。然而，却忽视了这一过程中组织变革作为支撑资源价值发挥的重要性（Naim 等，2023；Montreuil，2024），故本研究聚焦资源行动和组织变革的协同性视角，识别其驱动后发企业品牌生态圈形成的微观机理，丰富了品牌生态的理论研究内涵。最后，本文的研究结论具有较强的现实指导意义。本文研究发现后发企业在领导者行动、市场压力驱动和政府战略引导等差异性情境影响下，通过采取适配性的资源行动及组织变革，借力多方资源丰富品牌形象，建构品牌生态圈来捕获强竞争力。研究结论可为后发企业进入市场建立品牌，并在持续跨界创新中完成品牌深化并实现后发追赶和超越提供经验借鉴。

二、文献综述

（一）品牌生态圈的理论研究

品牌生态圈作为品牌生态系统的特定形态，其理论内涵由品牌生态系统所延伸而来。1999年，Winkler（1999）正式界定品牌生态系统，强调其为复杂、充满活力和不断变化的有机组织。随着理论研究的丰富，基于个体企业品牌形成的研究强调品牌生态系统是以企业品牌为核心，并包含有与成员、各类消费者、竞争者、其他利益相关者等在内所建构的生态型品牌关系框架（Dumont 和 Ots，2020）。考虑到“系统”一词的广泛性，未能深刻反应出企业品牌成长的阶段特征。品牌生态圈作为描述个体品牌成长的闭环开放生态系统，可以有效揭示微观企业品牌成长的特定形态，引发学者们的高度关注（余可发等，2024；余可发等，2023）。

然而，尽管如许晖等（2017）以云南白药企业为例，基于资源行动视角揭示了企业品牌生态圈的成长机制，研究指出在位者通过建构自修复机制、自分化机制和自适应机制等加速品牌重塑，促使品牌生态圈的形成。以及余可发等（2023）则选取江西婺源篁岭旅游目的地为案例样本，以资源行动为视角探讨了区域个体品牌生态圈的成长路径，研究指出资源行动下的能力重构是其成长的重要机制。但已有品牌生态圈的研究对象通常为在位者，即具备一定的市场基础且在消费者中具有一定的品牌形象。不同于已有研究对象的品牌生态圈建设，后发企业常常处于行业竞争中的劣势地位（张光宇和张瑶，2024），该类企业若想塑造品牌完成后发追赶，则需要借力外部资源平台，突破市场认知局限，其品牌生态圈的成长困境重重。那么，后发企业品牌生态圈如何打造，其个体品牌是如何携手外部关联性企业、政府、社会公众等，建构系统性竞争优势，实现后发追赶的路径机制亟需新的理论探索。

（二）资源行动、组织变革与能力形成的关系

品牌生态圈的成长离不开企业能力的内在支持，企业借助资源行动集聚优势资源，适配组织变革来加速资源价值发挥，建构核心竞争力，促使企业品牌形象打造。其中，资源行动是企业采取的聚焦内外部资源的组织行为（苏敬勤等，2017），由不同的外部情境动因驱使，企业通过采取差异化的资源行动推动能力重塑。已有研究首先提出资源拼凑的概念，强调企业可通过拼凑利用已有资源实现初期的能力建构（苏敬勤等，2017）。此外，部分研究指出企业可以通过对已有资源筛选和部署，发挥资源互补优势的资源编排行动，加速能力进阶（Asante等，2022）。以及，资源协奏是对资源更为高效配置、对潜在资源协同利用的行动过程，是能力强化的重要基础（李志刚等，2023）。以上三类资源行动伴随企业不同成长阶段，推动组织核心能力实现低阶向高价演化。

此外，基于企业的资源行动目标，组织变革通过及时改变组织结构和组织运营模式等，作用于企业资源部署和资源流动，以保障企业的战略执行（Montreuil，2024），加速了资源价值发挥。具体而言，企业借助组织变革行动，可调整组织内部运作流程，改变了各类资源间的关联形式和互动方式，为资源行动的顺利展开提供基础保障，显著提升能力构建效率（Naim等，2022）。因此，资源行动及组织变革适配是形成竞争能力的关键。而品牌生态圈建构的本质则为企业借助资源行动战略布局，由组织变革为载体支撑，重塑企业竞争能力，进而向市场传递新的品牌形象的过程。

（三）评价分析和本文研究框架

综上，已有学者在品牌生态圈的理论研究中取得丰富成果，但仍存在如下有待解决的问题：

（1）现有研究对后发企业品牌生态圈的形成关注不足，主要集中于在位企业品牌重塑过程中的品牌生态圈研究。对于后发企业如何突破从0到1的认知障碍，加速品牌生态圈形成的机制，亟需进一步的理论探索。（2）现有研究大多从资源行动的单一视角剖析品牌生态圈的形成机制，而忽视了组织变革的驱动效应。作为资源行动高效运作的键基础，组织变革与资源行动的协同演化对于企业品牌建设至关重要。因此，本研究基于“动因—行动—结果”的普适性逻辑，从资源行动与组织变革协同的视角，选取明道这一典型后发追赶型企业为案例，展开品牌生态圈的研究。研究框架详见图1。

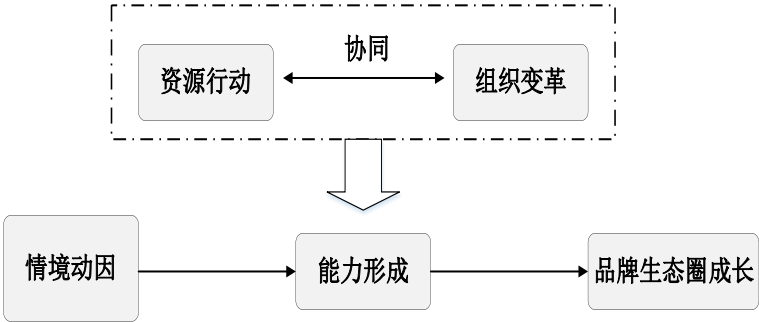


图 1 研究框架

三、研究方法

（一）方法选择

本文关注的核心问题是“后发企业品牌生态圈的成长路径和机制研究”，属于“**How**”和“**Why**”问题的范畴，适宜采用案例研究方法（Yin，1994）。此外，研究采用纵向单案例分析，一是由于后发企业品牌生态圈的成长研究鲜有关注，亟需单案例研究以深化对研究对象的挖掘（Eisenhardt，1989）。二是企业品牌生态圈的打造是一个长周期的动态复杂过程，纵向案例研究可以揭示现象随着时间变化而发生变化的过程（Langley等，2013）。

（二）案例选择

研究以明道为案例对象，原因如下：（1）匹配性原则（Yin，1994）：明道致力于全球高端灯具的形象打造，其品牌生态圈历经单一主打产品发展至融合多主体跨界的品牌生态圈，与本研究的主题相契合；（2）典型性原则（Eisenhardt，1989）：自明道成立以来，仅5年时间成为行业黑马，跃升为演艺灯光领域的领头者。之后，明道进军演艺创作领域，于2018年成为广东省以文旅形式唯一入围的未来独角兽企业，且随后被冠以专精特新“小巨人”企业称号，极具后发优势；（3）启示性原则：明道以传统制造业为起点，并跨界至文旅产业，实现综合型企业转型。企业品牌生态圈的建构集聚多方主体间的跨界融合，其形成机理将对于后发企业捕获可持续竞争能力具有启示性。

（三）数据收集

本文数据以一手访谈资料为主，二手资料辅以佐证，进行数据“三角验证”。其一，一手访谈资料的获取中，团队核心成员在2019年起持续追踪明道的发展，积累了非常详实和丰富的证据资料。以及在此过程中，团队成员通过参展的方式，去往明道的产品发布会及演示会展开体验式观察，亲身见识到明道科技产品的主要变化，形成了更为直观的经验证据。其二，二手资料的获取中，研究团队从企业官网、新闻媒体等多渠道获取并整理与明道品牌生态圈有关的资料。资料收集情况详见表1：

表 1 数据收集情况

类型	数据对象	主要内容	访谈频次	访谈时长	编码标记
一手资料	技术部员工	企业产业链演变概况、企业核心优势、对品牌的评价和理解等	2	120min	T1
	经营部员工	产品结构和品牌架构、品牌面临的环境压力及企业应对行为等	2	120min	T2
	总经理助理	行业格局演变历程及趋势，品牌战略规划和组织结构演变等	1	60min	T3
	品牌总监	品牌运营理念、品牌沟通策略、企业品牌建设等	3	180min	T4

二手资料	企业官方网站	关于明道发展历程及品牌建设的重大信息捕获，共计 59 份	X1
	企业官方微信	关于明道发展历程及品牌建设的重大信息捕获，共计 72 份	X2
	新闻媒体报道	如《南方日报》、《南方+》《广州日报》、《环球时报》、《中国文化报》等针对明道的发展历史、产品创新、品牌建设等相关报道，共计 10 份	X3
	高管公开访谈	如央视证券资讯频道《超越》栏目专访刘云辉、以及广州市本土媒体对明道高管就企业发展的访谈信息，共计 5 份	X4
	期刊论文材料	关于明道企业管理的学者研究，共计 12 份	X5

（四）数据分析

在数据分析方面，包含如下工作：

第一阶段，汇总一手和二手资料，识别关键事件，明晰明道品牌生态圈的发展历程。基于品牌生态圈成长的关键行动，将其划分为如图2所示的三个阶段。阶段1：主打产品的品牌核心圈构建：明道作为灯光领域的后发企业，在其初建期，中国已具备较为成熟的演艺灯光产业链，明道则站在前人基础上创新，开创了GTD等一系列明星产品，成立了自主品牌，进入到演艺灯光发展行列；阶段2：跨界创新的品牌产业圈培育：明道以制造业为基，向价值链上游攀升，融合创意制作和产品服务的双向供给，实现品牌升维，且成功入选文旅领域的未来独角兽企业；阶段3：多元共生的品牌生态圈形成：明道正式确立“科技+文化+运营”的经营模式，与供给端上下游企业、需求端用户等多方融合，旨在为传统旅游业科技赋能，实现资源共享和优势互补。由此，明道在演艺灯光制造业赛道持续创新，并赋能文旅产业发展，两者相辅相成促使明道最终成为专业演艺灯光的头部领导者，且是国内文旅演艺和夜游总制作领先企业，完成了品牌生态圈的建设，建构强生态壁垒。

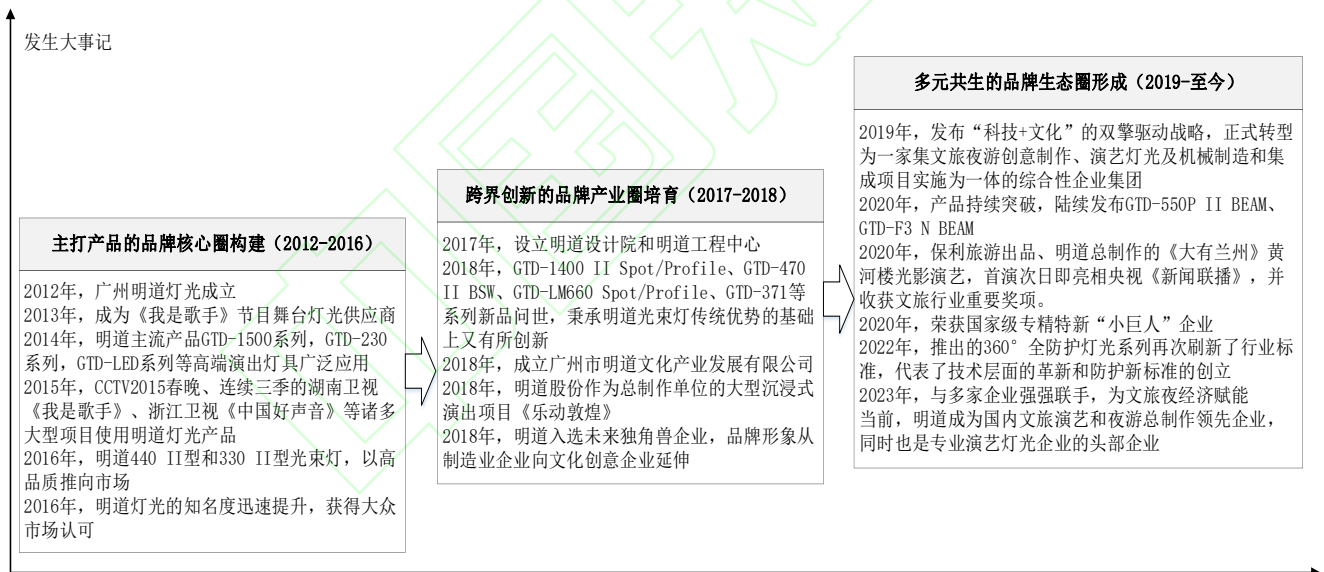


图2 明道的成长大事记

第二阶段，对汇总资料进行编码与提炼。研究采用归纳式主题分析法对原始资料进行分析，抽象出一些一阶构念，进而将一阶构念归类处理形成二阶主题，最后则将二阶主题聚合（Gioia等，2013）。在具体编码之前，作者已结合一手资料、二手资料等，对研究案例品牌生态圈的成长动因、行动机制和发展结果有了初步认知，构建了后发企业品牌生态圈形成的内在逻辑。在具体编码过程中：首先，团队两名成员以“背靠背”的方式对原始资料进行一阶编码，如对受访材料“刘云辉敏锐地捕捉到该行业中的潜在发展机遇，凭借其在TCL担任子公司总经理、集团变革创新中心高级经理以及集团品牌管委会成员的丰富经验，成功吸纳了合作伙伴，并迅速筹集首批3000万元的投资资金，组

建了初步团队”。被编码为“先验知识”，以此对原始资料处理可形成多个一阶构念，且通过对两名研究者结果的对比和讨论，确定最为合适的编码结果。其次，两名作者将抽象出的一阶构念进一步归纳为二阶主题。结合本研究框架中所涉及到的情境动因、资源行动、组织变革、能力形成、品牌生态圈成长等要素，以及自身对这些要素及背后理论的理解，将一阶构念归类形成如“资源拼凑行动”、“资源编排行动”、“组织分立”、“组织统筹”等的二阶主题。最后，将二阶主题归并为聚合维度，厘清品牌生态圈成长的逻辑主线，最终提炼出发企业品牌生态圈成长过程模型。

四、案例分析与发现

研究遵循“动因—行动—结果”的普适性逻辑，系统揭示后发企业品牌生态圈的形成机制。

（一）主打产品的品牌核心圈构建

1. 动因：以领导者驱动为主

明道集团在新品牌建构阶段，领导者个人的创新创业决心是企业发展和品牌塑造的关键。2008年奥运会开闭幕式、2010年上海世博会等大型项目举办加速演艺灯光高端市场需求膨胀，而彼时中国专业演艺灯光企业众多，但国际影响力不足，呈现出低端集聚发展。在市场高端品牌空缺的外部情境下，明道创始人刘云辉立下决心，展开专业演艺灯光的技术突破和品牌重塑。凭借其之前在TCL任职过子公司总经理、集团变革创新中心高级经理和集团品牌管委会成员等良好经验，刘云辉在明道的战略制定和团队管理上凸显其才能，以大规模、高质量制造向专业灯光领域进军。

2. 行动：价值创造能力形成

（1）资源拼凑行动：明道在初创期主要是站在巨人的肩膀上进行专业演艺灯光的创新，该时期资源行动体现在对外部资源的拼凑和整合利用，包含有技术资源整合和高水平人才集聚。在技术资源行动中，明道由广东省丰富的灯光全产业链支持，具备良好的技术资源库。明道积极识别当前市场的产品痛点，在与外部资源建立合作基础上，推动演艺灯光产品向高端化深度创新。如技术部受访员工表示：“我们在前期主要挖掘国内灯光市场产品创新的不足，在吸纳已有技术创新资源基础上，实现新突破来吸引市场用户”（T1）。在人力资源集聚中，明道广纳人才为企业发展保驾护航，与团队成员建立股份分享机制，凝聚集体智慧，以同分享、共承担的价值观吸纳高水平人才。明道创始人刘云辉曾在采访中提到：“明道是行业内首家直接采取现代股份制的企业，传递出了一种同分享、共承担的价值观，而这对企业人才凝聚至关重要”（X4）。

（2）组织建构：在集聚优势资源基础上，明道设立专业化组织管理部门，以直线型组织管理方式展开资源高效利用。一是成立专业化研发部门，不同于已有灯光市场企业品类多元化，明道以专业化部门组建致力于高端产品制造，从一致性、精准性、稳定性上突破现有演艺类灯光局限，打造中国的自主品牌。二是在组织管理上，明道成立之初的组织管理呈现出直线型、单一化管理模式，以打破企业员工和领导层间的体制障碍，有助于跨层级间信息的及时流通，从而能够高效凝聚企业力量实现共同目标的突破。

（3）价值创造能力：在快速整合外部技术资源和优质人才基础上，明道具备专业演艺灯光开发的基础条件。与此同时，明道成立专业化组织部门，为高端灯光产业的研发制造提供合法性的基础保障。在此条件配置下，明道创始人集聚优势资源专注于演艺灯光的高品质突破，最终在技术性能、工艺水平、使用感受等方面远远领先国内市场，实现重大技术突破和产品创新，捕获价值创造能力。如从技术部受访员工和企业官方咨询可知：“该时期明道的产品性能在一致性、精准性、稳定性均处于较高水准。部分产品如明道灯光GTD-330 II BEAM性能优越，24条清晰而锐利的光束堪称行业之最，

上百个高清图形效果，移动快速、平滑、精准并且完全消除噪音”（T1、X1、X2）。

3.结果：主打产品的品牌核心圈构建

主打产品的品牌核心圈形成是企业掌握价值创造能力，在专业灯光领域展开高质量产品突破，整合多方资源共创的结果。该时期，明道在由核心领导者的主力驱动下，由资源拼凑行动和专业化组织管理的协同发展，捕获价值创造能力，以高品质的品牌形象出圈。具体表现为：一方面，明道的产品设计在技术性能、外观、使用上显著优于市场竞争者，且质廉价优，使得明道“高品质、低价格”的品牌形象深入消费者的心理。另一方面，明道“产品高端、服务贴心周到”的差异化身份塑造加速其在中国市场中脱颖而出。该阶段的典型例证见表2：

表2 相关构念及典型证据援引

聚合维度	二阶主题	一阶构念	典型证据举例
动因	领导者驱动	先验知识	刘云辉敏锐地捕捉到该行业中的潜在发展机遇，凭借其在TCL担任子公司总经理、集团变革创新中心高级经理以及集团品牌管委会成员的丰富经验，成功吸纳了合作伙伴，并迅速筹集首批3000万元的投资资金，组建了初步团队。（X4）
		机会识别	刘云辉认为，我国的专业灯光企业在产品创新研发、国际化品牌运作方面尚存一定差距，这个行业还有很大的可塑空间。（X4）
		决策能力	明道的战略目标很明确，要在三五年内，成为中国舞台灯光企业的第一。作为后来者，在竞争如此激烈的情况下，刘云辉选择另辟蹊径实现市场突围。（X4）
	市场压力驱动	市场品牌空缺	中国舞台灯光行业在经历了北京2008年奥运会之后一段飞速发展期后，开始进入竞争惨烈、发展放缓阶段。彼时中国专业演艺灯光企业众多，但国际影响力不足，呈现出低端集聚发展。（X3）
行动	资源拼凑行动	技术资源拼凑	我们在前期主要挖掘国内灯光市场产品创新的不足，在吸纳已有技术创新资源基础上，实现新突破来吸引市场用户。（T1）
		人力资源集聚	刘云辉建立了股份分享机制，是行业内首家直接采取现代股份制的企业。现代化的股份管理制度和同分享、共承担的价值观，将明道的团队迅速凝聚起来。（X4）
	组织建构	专业化组织部门	明道成立专业化的灯光研发和生产部门，基于广东省丰富的产业资源链，完成更高端层级的技术突破。（T1）
		直线型组织结构	创业之初，明道专注于制造业领域的高端灯光产品，以研发、生产和营销为一体化运营，组织管理结构围绕核心业务呈直线型管理。（T1）
结果	价值创造能力	核心技术突破	明道灯光GTD-330 II BEAM产品性能优越，24条清晰而锐利的光束堪称行业之最，上百个高清图形效果，移动快速、平滑、精准并且完全消除噪音。（T1、X1、X2）
		高端产品创新	明道灯光技术总监林永福详细介绍了明道产品及其强大功能，并完美阐述了好产品的三大特性：一致性、精准性、稳定性。（T1）
	主打产品的品牌核心圈构建	高端品牌形象塑造	2013年初，明道灯光成为湖南卫视《我是歌手》节目舞台灯光供应商。该节目当年一举成名，不仅形式和内容新颖，舞台灯光也颇具特色，明道灯光的品牌知名度和美誉度极大提升。（X1、X2）
		差异化身份塑造	在公司成立早期，以过硬的产品品质和服务，迅速获得市场认可。明道通过建立各地区的营销和服务中心，形成了完善的营销和服务网络，在使得“产品高端、服务贴心周到”品牌形象深入人心。（X2）

（二）跨界创新的品牌产业圈培育

1.动因：以市场压力驱动为主

2014年，明道创始人刘云辉已前瞻性感知到演艺灯光市场发展空间有限。在2016年，当明道跃升

为灯光领域的国内领头者，此时市场饱和下的竞争加剧、用户端的多元化需求等迫使明道需要做出改变。同时，该时期领导者的持续学习能力和政府政策的高度重视为其品牌价值跨界延伸提供良好支撑，促使明道采取产品跨界创新的价值链延伸策略，倒逼品牌重塑，增强企业的生存竞争能力。

2.行动：价值创新能力形成

(1) 资源编排行行动：立足于明道在演艺灯光的制造业优势，通过吸收利用外部各类资源，以资源优势互补实现价值链延伸，主要包含有产业链拓链和优势资源统筹等行动。在产业链拓链中，明道除了桁架和灯光的产品端供应外，向价值链上层拓展至创意制作业务，整合外部相关资源，以一体化服务，打造良好的创意制作体验。在优势资源统筹中，围绕产业链的发展目标，集聚优势资源加速产品创新。如从企业官方平台了解到：“2018年底，明道收购了甘华团队，将其更名为广州市明道文化产业发展有限公司，正式进入文化创意制作领域”（X1、X2）。而后在多业务的合作中，明道开创了《乐动敦煌》等一系列制作，实现产品服务的价值拓展。以及明道建立国际技术合作平台，助力产品迭代创新。

(2) 组织分立：在集聚多方优势资源基础上，明道采取组织分立的方式，将不同业务的运营体系分离，给予创意制作等新业务充足的资源供给和合法性保障。在该时期，为支持明道协同多方资源开拓新业务，成立了文化创意制作部门、文化科技设计研究院等，与原有明道的灯光制造部门，通过组织分立的形式作用于不同业务管理。同时，以事业部管理模式整合各个部门资源，有效协同内部的资源体系并共创企业价值。如经营部受访员工表示：“我们每个部门均有各自负责的领域和经营业务，当面对大项目制作时，通常需要集合各部门所长展开合作和业务分工”（T2）。

(3) 价值创新能力：该时期，明道借助资源编排行行动打造了产品跨界创新的良好基础，同时以组织分立的形成，将企业组织结构从直线型转型为事业部型，以服务于多业务间资源高效流通和信息互动。由此条件配置，明道得以打破传统制造业的行业壁垒束缚，以跨界探索模式实现向创意制作领域的市场进入，捕获价值创新能力。如从实践访谈及企业官方资料中可了解：“该时期，明道构建起文旅创意制作一体化解决方案，打通了从项目策划、艺术创意、技术设计、设备供应、工程安装施工到客户服务的全案服务能力”（T2、X1、X2）。以及明道在产品上持续创新突破，如“明道新品 GTD-371 II BEAM采用全新光路、全新结构、全新系统设计，秉承明道光束灯传统优势的基础上又有所创新”（T1、X1、X2）。

3.结果：跨界创新的品牌产业圈培育

跨界创新的品牌产业圈培育是企业在资源编排和组织分立等行动支持下，打破传统产品边界束缚，捕获价值创新能力，实现价值拓展的结果。该时期，明道品牌形象重塑具体表现为：一方面，明道展开业务的品牌价值分化，向创意制作领域的一体化产品服务延伸，丰富了明道的品牌形象。另一方面，明道的跨界创新实现了“1+1>2”的良好成效，在专业灯光制造和创意制作领域间的相辅相成中，明道通过干中学不断制作适配创意文化发展的高品质专业灯光，促使其产品创新不断刷新行业认知，强化了明道高品质、可信赖的品牌形象。该阶段的典型例证见表3：

表3 相关构念及典型证据援引

聚合维度	二阶主题	一阶构念	典型证据举例
动因	领导者驱动	学习能力	我觉得演艺灯光还是有市场可以做的。通过对外部市场需求的敏锐感知，刘云辉与政府致力于文旅建设的想法相合，如何以科技赋能传统产业发展是其思考的重点方向。（X4）
	市场压力驱动	市场竞争和同质化压力	中国演艺灯光企业蓬勃发展，市场空间呈现出饱和状态。（T4） 此时，国内灯光制造企业均在防水、防尘、抗高温、耐腐蚀等特性上持续

迭代产品，明道所处的外部竞争环境日趋激烈（T1）		
行动	多元化需求	客户需要的不仅仅是专业演艺灯光的基础功能提供，如何适配演出环境、演出场地，打造高质量的效果输出，需要企业进行系统性和全方位的服务提供和产品设计。（T4）
	政府行为驱动	2018年文化部和国家旅游局合并为“文化和旅游部”，国家大力发展文旅及夜经济。基于行业的发展及文旅融合的时代背景，明道顺势而为，主动进行多元化布局，打通全产业链，进入产业价值链上游。（T3）
	资源编排行动	以制造业为基，在持续创新灯光制造的业务基础上，明道向产业上游的创意制作领域开拓，布局多元业务发展。（T2）
	组织分立	2018年底，明道收购了甘华团队，将其更名为广州市明道文化产业发展有限公司，正式进入文化创意制作领域。（X1、X2）
	组织业务分离	明道在文化创意设计、演艺灯光制造等核心业务上重整团队建设，分离业务运营部门，致力于专项重点突破。（X1、X2）
	事业部管理模式	我们每个部门均有各自负责的领域和经营业务，当面对大项目制作时，常常需要集合各部门所长展开合作和业务分工。（T2）
	服务创新	明道构建起文旅创意制作一体化解决方案，打通了从项目策划、艺术创意、技术设计、设备供应、工程安装施工到客户服务的全案服务能力。（T2、X1、X2）
	价值创新能力	明道新品GTD-371 II BEAM采用全新光路、全新结构、全新系统设计，秉承明道光束灯传统优势的基础上又有所创新，亮度可与440W媲美，光束均匀厚实、平行清晰，定位更精准更稳固，将成为新一代舞台之星。（T1、X1、X2）
	跨界创新的品牌产业圈培育	刘云辉董事长提到，明道将会升级转型并举，一方面瞄准艺术创意制作发力，另一方面仍会不断升级现有灯光制造业务。（X4）
	品牌价值分化	明道成功向制造业价值链的上游延伸，赋能文化创意制作，产生了“1+1>2”的良好成效。（T4）

（三）多元共生的品牌生态圈形成

1. 动因：政府驱动为主

尽管明道在跨界创新中初见成效，丰富了品牌形象，但是如何打破组织边界向综合型企业转型是品牌生态圈形成的关键阻碍。该时期，国家政府积极引导新型文化旅游产业的发展，给予了明道未来发展的明确方向。如习近平总书记指出，“文化和科技融合，既催生了新的文化业态、延伸了文化产业链，又集聚了大量创新人才，是朝阳产业，大有前途”（X3）。刘云辉在感知政府对文旅产业的高度重视，以及企业自身面临的市场挤压驱动下，提出了“让文旅更具魅力”的口号，强化企业的战略方针，并得到地区省市政府的大力支持。

2. 行动：价值协同能力形成

（1）资源协奏行动：在品牌成熟发展阶段，明道以聚焦融合多方主体，打造资源共创共享平台，推动文旅产业的赋能创新。该时期资源协奏行动突出表现为：一是资源结构优化，明道在创意制作、运营管理等拓展业务中，强化与国内大型的制作团队和国有文化企业合作，通过干中学不断创新产品服务，持续迭代优化资源体系建设；二是资源高效协同，明道确定了以技术设计、工程施工、产品供应、售后服务为一体的“明道科技”业务主线，以项目策划、艺术创意、内容制作等一体化解决方案的“明道文化”业务主线，协同整合多方资源，并服务各个参与主体，推动围绕文旅全产业链的价值共创共享。

(2) 组织统筹：该时期明道采取组织统筹方式支撑多业务间的资源互补和价值协同，主要体现为产业统筹机制和资源统筹机制。在产业统筹机制中，围绕明道新的发展目标，组织管理采取全产业链融通管理布局，形成了包含有文旅创意制作、设计院、工程技术、旅游科技、灯光科技、舞台科技等部门，使各业务板块相互支撑、相得益彰，服务全产业链发展。在资源统筹机制中，明道搭建资源共享平台，融合多方资源体系，提高各业务间资源的柔性管理和部署效率。从企业访谈及官方平台咨询可了解到：“该时期，明道股份进行全产业链布局，一方面是为终端客户提供一体化的解决方案，另一方面则是与集成商构建优势互补、合作共赢新生态”（T4、X2）。

(3) 价值协同能力：该时期明道借助资源协奏行动，奠定其科技和文化的多元业务全链式发展格局，同时由组织统筹机制的支持下，明道为多方主体创造资源共享平台，使得各方参与者优势互补，共同推动中国文旅产业的赋能创新。由此协同配置下，明道在资源能力、多方成长和价值收益间建立高效合作，与关联企业乃至区域发展形成共同成长的发展态势，捕获价值协同能力。如经营部受访员工表示：“明道发展已经呈现出一个多合作的模式，与集成商合作伙伴相互赋能成长，作用于客户端的多元化需求，达成共赢发展”（T2）。

3.结果：多元共生的品牌生态圈形成

多元共生的品牌生态圈形成是企业捕获价值协同能力，以协同利用多边资源，实现多主体间价值共创共享的结果呈现。在该时期，明道借助资源协奏行动和组织统筹行为，打破了组织和市场边界局限，布局全产业链，与集成商、终端用户、产学研团队搭建优势互补、合作共赢的新生态平台。同时，以“科技+文化”品牌为重心，完成了相互协同、相互促进的品牌生态圈打造。明道成功发展为集文旅创意制作、演艺设备供应、集成项目实施及运营服务为一体的综合型企业，且成为引领文旅产业高质量发展的重要抓手。该时期的典型例证见表4：

表 4 相关构念及典型证据援引

聚合维度	二阶主题	一阶构念	典型证据举例
动因	领导者驱动	远大格局	“让文旅更具魅力”这一全新使命与明道目前的战略和业务高度吻合。（T3）
	市场压力驱动	市场挤压	演艺灯光行业的门槛越来越低，竞争越来越大，诗和文化走在一起的要求也在倒逼行业进行创新，必须创新才能突破。（X4）
	政府行为驱动	政产学研合作	如何在文化引领消费升级趋势下，文旅产业融合新思路、新模式实现新突破。来自文化和旅游部、知名大学、地方政府、文旅集团及关联企业等展开深度讨论且积极合作。（X2）
		政府创新支持	习近平总书记指出，文化和科技融合，既催生了新的文化业态、延伸了文化产业链，又集聚了大量创新人才，是朝阳产业，大有前途。地区政府响应号召，如花都区府以“鲲鹏计划”对明道进行重点培育扶持。（X2、X3）
行动	资源协奏行动	资源结构优化	明道将共同助力文旅产业向着“数字化、信息化、智能化”的方向上发展，与国内大型的制作团队和国有文化企业合作，输出更多特色项目。（X1、X2）
		资源高效协同	明道确定了以技术设计、工程施工、产品供应、售后服务为一体的“明道科技”业务主线，以项目策划、艺术创意、内容制作等一体化解决方案的“明道文化”业务主线，推动各业务间合作主体的价值共创（X1）。
	组织统筹	资源统筹机制	明道股份为集成商合作伙伴提供艺术创意制作、集成方案设计、产品供应、客户服务等全方位或专项支持，实现共生共赢。（T3、X1）
		产业统筹机制	明道股份进行全产业链布局，一方面是为终端客户提供一体化的解决方案，另一方面则是与集成商构建优势互补、合作共赢新生态。（T4、X2）
	价值协同	优势互补	双方将充分发挥东方演艺集团的品牌优势和艺术资源优势，充分发挥明道文化

能力	科技集团在文旅创意策划、技术设计和工程施工等方面的资源优势，针对旅游演艺、光影秀+演艺、夜游、大型活动开闭幕式等项目开展策划创意和制作合作，实现社会效益和经济效益的相得益彰。（X2）	
	成长协同	明道发展已经呈现出一个多合作的模式，与集成商合作伙伴相互赋能成长，作用于客户端的多元化需求，达成共赢发展。（T2）
	多重价值融合	明道文化科技集团坚持“文化+科技+运营”战略，是一家集文旅创意制作、演艺设备供应、集成项目实施及运营服务为一体的全案服务企业，是国内文旅演艺和夜游总制作领军企业。（X1、X2）
	多元共生的品牌生态圈形成	广州文化公司执行总经理甘华介绍，集团打造文旅互联网平台，集聚集成商、终端用户、产学研团队等多方资源优势，未来产品将不局限于仅运用于景区、大型场所等，还将代入文商旅中心、展会等，以及广泛应用于乡村振兴等领域。（X4）

（四）案例讨论

通过上述对明道品牌生态圈形成的案例分析，构建如图3的理论研究模型，对其内在行为机制讨论如下：

主打产品的品牌核心圈构建：在品牌生态圈初始阶段，不同于传统在位者面临产品市场停滞或竞争者倒逼等外部情境，通过内部改革和资源凝聚则可完成品牌形象的重塑，向已有客户群体传递新的形象，建立更强的消费链接（许晖等，2017）。后发企业具有较弱的市场地位，需借力外部资源，建构独特优势方能对在位者产生冲击完成后发追赶。在明道初创期，由领导者个人核心动力牵引，市场机会窗口为协同驱动，企业采取拼凑外部技术和人力资源等行动展开专业演艺灯光的高端技术突破，同时成立专业化组织管理部门保障企业内部资源高效流动和凝聚。由此条件配置下，明道产品在技术性能、工艺水平、使用感受等方面远远领先国内市场，实现重大技术突破和产品创新，捕获价值创造能力，促使其“高品质、专业化”的品牌形象出圈，形成围绕主打产品的品牌核心圈。

跨界创新的品牌产业圈培育：随着后发企业逐步进入行业且扎根成长，如何抵抗行业内部的市场竞争则至关重要。已有在位者的研究指出围绕主打产品开拓其关联性业务是企业保持可持续竞争力的重要方式（许晖等，2017）。然而，明道作为后发企业，创新机制更具灵活性，在继续深耕自身优势产品基础上，以跨界的方式持续为自身发展赋能。该时期，受市场压力的核心动因驱使，及政府高度重视和管理者的学习能力协同驱动，在前期产品能力背书下，明道采取资源编排行动，积极融合外部多方资源，向产业链上游的创意制作业务延展。与此同时，明道借助组织分立的方式给予新业务独立运作权，且以事业部管理模式实现目标一致化，为多元业务发展创造了良好的自由成长空间。在此条件配置下，企业捕获价值创新能力，丰富明道的品牌形象，促使跨界创新的品牌产业圈形成。

多元共生的品牌生态圈形成：随着明道跨界转型的初步成功，如何完成强的生态壁垒建构以捕获可持续竞争能力是其重要战略选择。该时期，由政府政策积极引导，及领导者远大格局和市场压力协同驱动，明道深化战略改革、完成品牌生态圈建设。在此过程中，明道通过资源协奏行动，优化重构和组合多方资源，有效提升潜在及现有资源的利用价值。同时，以组织统筹的方式，调整组织结构和运行机制，提升组织功能配置，为资源协同发展创造基础保障。在此条件配置下，明道在资源能力、多方成长和价值收益间建立高效合作，捕获价值协同能力，加速多元共生的品牌生态圈形成。

通过以上模型讨论，明道品牌生态圈的成长经历了主打产品的品牌核心圈、跨界创新的品牌产业圈、多元共生的品牌生态圈等阶段。其中，明道在第一阶段聚焦于高质量的产品创新，使得主打产品“高品质、专业化”的品牌形象出圈，是为第二阶段跨界创新提供品牌背书。第二阶段拓展企业的品

牌价值，则是基于第一阶段产品基础上在蓝海市场的价值分化，并为第三阶段的品牌生态圈形成奠定基础。第三阶段是在第二阶段探索模式的进一步深化和范式形成，基于闭环产业链布局展开品牌生态体系建设。综上，后发企业品牌圈的成长由个体的自主品牌建构，外部产业链的延伸，到生态系统的转变，以突破自身的局限，持续放眼未来，打破边界束缚，促使品牌生态圈的不断丰富，最终以强品牌形象为大众所熟知。

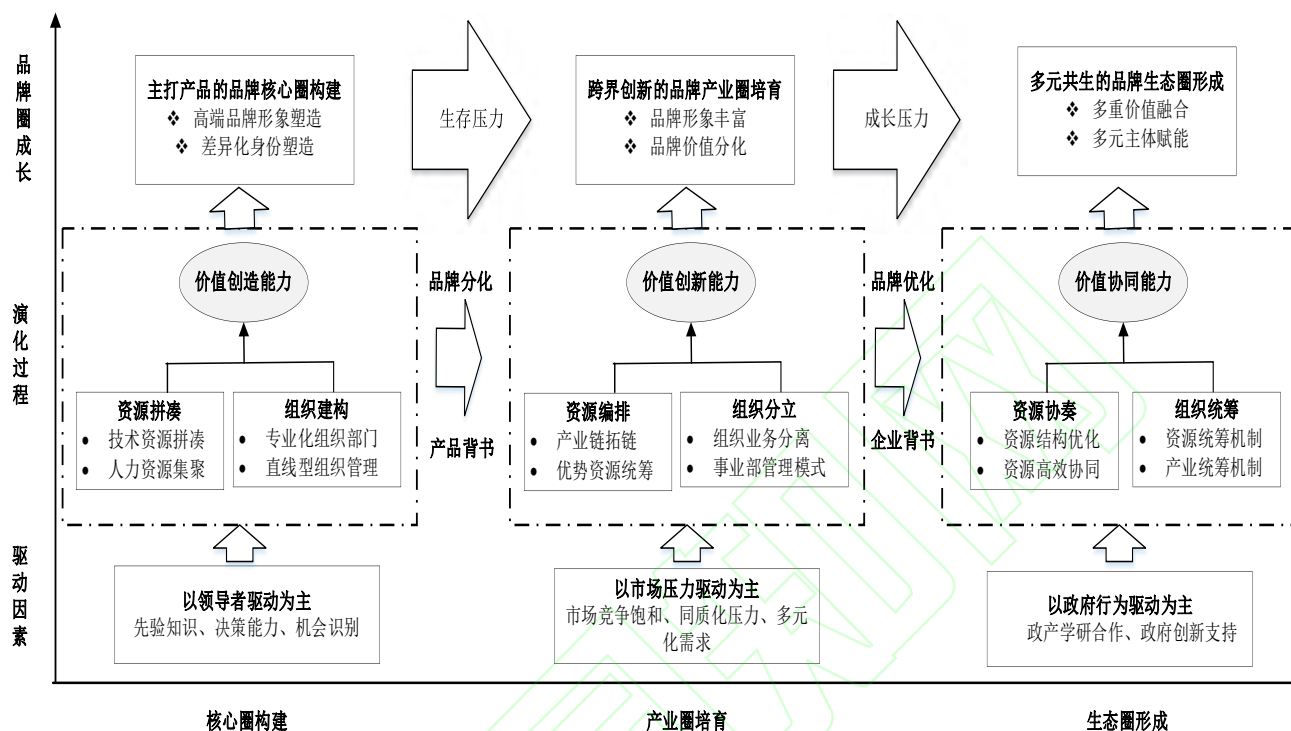


图3 后发企业品牌生态圈的成长过程模型

五、结论与启示

（一）研究结论

本研究通过对后发企业品牌生态圈成长路径的纵向案例研究，得出以下结论：（1）后发企业品牌生态圈的成长历经主打产品的品牌核心圈构建、跨界创新的品牌产业圈培育、多元共生的品牌生态圈形成等阶段；（2）领导者的决策行动、市场压力的推动以及政府战略的引导是品牌生态圈形成的关键前因机制，并且这些驱动力在企业不同的成长阶段呈现出显著差异；（3）在差异化动因驱使下，资源行动和组织变革的协同共演促使企业实现价值创造能力、价值创新能力和价值协同能力的进阶，进一步推动了品牌生态圈的持续迭代与成长。

（二）实践启示

本研究为后发企业构建品牌生态圈以实现追赶发展提出如下实践启示：

（1）后发企业应高度重视机会窗口的选择，并保持对外部情境的敏锐感知。本文的研究结论表明，后发企业高层管理者个人能力及其对机会窗口的把握为品牌生态圈建构的关键动因。管理者不仅需要具备良好的专业素养和管理能力，对企业品牌设定高标准、高要求的发展定位，是促使其品牌生态圈构建的重要基石。此外，管理者需对整体行业及企业自身的未来发展保持警觉性，具备前瞻性布局能力，能够敏锐感知外部市场环境和政策动态，识别机会窗口，挖掘企业的生存空间与品牌价值扩展方向，构建稳固的竞争基础。

(2) 后发企业应审时度势, 推动品牌生态圈的迭代和可持续发展。本文的研究结论表明, 后发企业具有更为灵活的创新机制, 能够在自身领域内建立强大竞争优势后, 通过捕捉市场环境变化或政策导向中的跨界创新机会, 推动品牌价值延伸, 构建起多元共生的品牌生态圈, 促进企业的可持续发展。因此, 后发企业在初创期阶段, 应积极专注于主打产品建构强竞争优势, 具备行业立足基础。当企业发展到行业领先地位时, 可以通过品牌价值延伸借力外部优质资源, 进一步丰富品牌形象。此外, 当企业所处环境发生变化时, 管理者应保持敏锐的危机感, 主动寻求外部合作, 优化资源结构, 重塑品牌身份, 打造多元共生的品牌生态圈。

(3) 后发企业应注重资源行动与组织变革的适配性, 确保品牌生态圈的高效构建。研究发现, 在品牌生态圈的不同成长阶段, 资源行动和组织变革呈现差异化的协同发展态势。随着资源行动的动态演进, 组织结构也需要从单一的直线型模式向多业务部门转型, 是为推动资源价值发挥的重要载体。因此, 在后发企业品牌生态圈的迭代过程中, 无论是围绕核心产品品牌的打造, 还是推动跨界多元生态, 管理者都应在资源行动布局基础上, 适时进行组织变革。如初期可通过资源拼凑、专业化部门组建及直线型管理模式专注核心产品突破。以及在发展过程中可通过资源行动迭代, 同时采取组织分立或组织统筹等变革行动保障企业业务开拓, 加速多元品牌价值的延伸。

(三) 研究局限及展望

尽管研究通过对明道品牌生态圈的案例分析具有一定的理论研究贡献和实践指导价值, 但仍存在如下可待拓展的空间: 其一是单案例的局限性, 未来需要基于更多行业样本的选择对本文所建构的理论模型进行完善, 丰富品牌生态圈形成机制的理论研究。其二是研究视角的多元化, 本研究基于资源行动和组织变革的协同视角展开讨论, 而企业品牌建构不仅与自身行动有关, 与市场互动到形成市场认知的过程亦为重要, 仍需基于该理论视角深化对品牌生态圈背后机理的解释。其三, 目前品牌生态圈的研究以质性的案例研究方法识别其内在机制为主, 未来可采用系统动力学等方法对该生态圈形成过程展开实验分析, 以识别品牌生态圈建构过程中的影响机制及作用效应等。

参考文献

- 崔永梅, 李瑞, 曾德麟. 资源行动视角下并购重组企业协同价值创造机理研究——以中国五矿与中国中冶重组为例[J]. 管理评论, 2021, (10): 237-248.
- 杜建刚, 孟朝月, 刘宇萌. 产业集群生态圈对集群品牌价值的影响研究——基于 74 个茶叶集群的经验数据[J]. 软科学, 2021, (03): 29-34+48.
- 韩杰, 王德胜. 跨界联合广告诉求对消费者品牌态度的影响[J]. 当代财经, 2022, (07): 87-99.
- 李志刚, 宫舒文, 彭涛. 竞合战略驱动下裂变创业价值创造机制——基于资源行动视角的多案例研究[J]. 经济管理, 2023, (09): 88-104.
- 孙平, 王德刚. 从“媒体出圈”到“价值共创”: 非传统旅游城市目的地品牌生态圈塑造研究[J]. 山东大学学报(哲学社会科学版), 2024, (01): 30-41.
- 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, (11): 1659-1672.
- 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, (06): 122-140+188.
- 徐业坤, 郑秀峰. 品牌的价值: 品牌资本与企业盈余管理[J]. 当代财经, 2024(09): 98-110.
- 余可发, 高劲章, 汪华林. 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

[J]. 管理案例研究与评论, 2024, (01): 89-104.

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, (01): 339-352.

张青, 吴玉翔. 战略前瞻性、能力形成与企业转型成长——基于杉杉股份的纵向案例研究[J]. 经济管理, 2023, (01): 105-124.

张光宇, 张瑶. 颠覆性创新视域下后发企业市场认知演化研究[J]. 科研管理, 2024, (04): 52-61.

Andersen P H, Aberg S, Bujac A. Corporate sustainable brand identity work and network embeddedness: Learnings from Better Place (2007-2013) [J]. Industrial Marketing Management, 2023, 115: 526-538.

Asante R, Agyemang M, Faibil D, et al. Roles and actions of managers in circular supply chain implementation: A resource orchestration perspective[J]. Sustainable Production and Consumption, 2022, 30: 64-76.

Balmer J M T, Podnar K. Corporate brand orientation: Identity, internal images, and corporate identification matters[J]. Journal of Business Research, 2021, 134: 729-737.

Dumont G, Ots M. Social dynamics and stakeholder relationships in personal branding[J]. Journal of Business Research, 2020, 106: 118-128.

Eisenhardt K M. Building theories from case study research[J]. Academy of Management Review, 1989, 14 (4): 532-550.

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): 15-31.

Iglesias O, Mingione M, Ind N, et al. How to build a conscientious corporate brand together with business partners: A case study of Unilever[J]. Industrial Marketing Management, 2023, 109: 1-13.

Langley A, Smallman C, Tsoukas H, et al. Process studies of change in organization and management: Unveiling temporality, activity, and flow[J]. Academy of Management Journal, 2013, 56 (1) : 1-13.

Montreuil V L. Developing organizational change capability: Towards a dynamic, multi-faceted and multi-temporal model[J]. Journal of Organizational Change Management, 2024, 37(2): 423-438.

Naim A B, Wibawa A S, Yude A K, et al. Changes in IT governance and its impact on organizational business process: Case study at Indonesia Supreme Audit Institution (BPK)[J]. Procedia Computer Science, 2022, 197: 734-742.

Rahman M, Shimul A S, Cheah I. Corporate industrial brand equity and firm creditworthiness: The role of climate change commercial risks and opportunities recognition [J]. Industrial Marketing Management, 2023, 115: 327-338.

Winkler A. Warp- speed branding: The impact of technology on marketing [M]. New York: Wiley, 1999.

Yin R K. Case study research: Design and methods[M]. Thousand Oaks: Sage, 1994.

Research on the Growth Path and Mechanism of the Brand Ecosystem of Latecomers -- A Collaborative Perspective Based on Resource Action and Organizational Change

ZHANG Yao¹, HU Ren-jie², ZHANG Guang-yu³, YANG Shi-wei³

(1.Guangzhou University, Guangzhou 510006, China;

2.Guangdong University of Foreign Studies, Guangzhou 510420, China;

3.Guangdong University of Technology, Guangzhou 510520, China)

Abstract: The construction of a brand ecosystem is of great strategic significance for latecomer enterprises to enhance their competitiveness and achieve catch-up and surpassing. However, existing research lacks a systematic exploration of the process and mechanism of building a brand ecosystem for latecomer enterprises. From the perspective of resource action and organizational change synergy, this study explores the theoretical laws behind the growth process of the Mingdao's brand ecosystem through a longitudinal case study. The research points out that: (1) The growth of the brand ecosystem of latecomer enterprises has gone through stages such as the construction of the core brand circle for flagship products, the cultivation of the brand industry circle for cross-border innovation, and the formation of a diversified symbiotic brand ecosystem; (2) In this process, driven by the motivation of difference, resource actions and organizational change cooperate to promote the advancement of enterprise capabilities, which is the core mechanism to accelerate the formation of brand circle; (3) The goal of building the brand ecosystem of latecomer enterprises has gradually expanded from strengthening the competitiveness of core products to breaking through the limitations of industry boundaries, accelerating the collaborative empowerment and brand co-creation of multiple entities, and ultimately forming a systematic competitive advantage. The above research constructs the theoretical model of the formation of the brand ecosystem of latecomer enterprises, and explains it theoretically from the perspective of resource action and organizational change synergy, which enriches the connotation of brand ecology theory. In addition, the study provides management enlightenment from the aspects of how to identify and grasp the opportunity window, formulate adaptive strategic actions, and adopt dynamic management thinking to promote the establishment of the brand ecosystem of latecomers.

Key words: Latecomer enterprises; Brand ecosystem; Resource action; Organizational change