

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

许 晖¹, 张 娜^{1,3}, 冯永春²

(1. 南开大学商学院, 天津 300071;

2. 天津财经大学商学院, 天津 300222;

3. 中国特色社会主义经济建设协同创新中心, 天津 300071)

内容提要:本文以郁美净集团为例,探究了本土品牌企业如何通过知识整合,实现相应的技术创新与市场创新,从而以相应的成长方式适应外部环境,实现本土品牌的成长。研究发现,在变化的环境中,本土品牌企业应选择与外部环境适配的成长方式,在市场竞争相对激烈、技术环境动荡的情境下,企业宜进行开发式市场创新与探索式技术创新,选择技术主导型的品牌成长方式;在市场环境动荡、技术竞争相对激烈的情境下,企业宜进行探索式市场创新与开发式技术创新,选择市场主导型的品牌成长方式;在市场环境与技术环境都处于高度动荡和竞争激烈的情境下,企业宜同时进行市场与技术的开发式与探索式创新,选择管理主导型的品牌成长方式。同时,本土品牌企业内部知识相对匮乏,还应以相应的知识整合形式实现技术创新与市场创新的组合二元或平衡二元,从而形成相应的品牌成长方式。

关键词:本土品牌;成长方式;知识整合

中图分类号:F270 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2017)04—0113—15

一、引言

中国自20世纪90年代以来,一直处于转型经济中,外部政策、环境的剧烈变化,给中国的本土品牌造成极大冲击。友谊牌雪花膏、谢馥春牌香膏、蜜蜂牌缝纫机、红灯牌收音机、上海牌手表等曾经知名度很高的本土品牌在外部环境的剧烈变迁中逐渐走向衰落,本土市场被各式各样的国外品牌以及合资品牌占领。在本土品牌日渐走向衰落的同时,百雀羚、郁美净等一部分本土品牌,却在不断变迁的外部环境中,焕发青春,实现稳步发展。这些诞生于传统经济背景下的本土品牌,在不断深化的市场经济转型中成功实现跨越,其成长方式值得学习和借鉴。

目前,针对品牌的研究多基于技术创新和市场创新两个方面(王朝辉等,2013;Brexendorf等,2015)。然而,单纯聚焦市场创新来探究品牌的成长,会导致企业忽略新技术的应用或原有技术改进,使得企业产品更新速度慢,产品技术落后,致使企业无法适应技术环境的变迁,引发高技术风险(Mogn等,2006;Sofka & Grimpe,2010);同样,单纯聚焦技术创新,易造成企业对新市场以及原有市场顾客需求的忽视,技术创新及产

收稿日期:2016-11-03

* 基金项目:国家自然科学基金项目“企业营销探索与开发战略及其对国际市场适应性的影响研究:基于能力—战略匹配视角”(71472097);国家科技支撑计划项目“品牌评价技术标准研制与应用示范”(2015BAK46B01)。

作者简介:许晖(1967-),女,吉林长春人,教授,博士,博士生导师,研究领域是品牌管理、服务管理、国际企业管理,E-mail:susan_xuhui@126.com;张娜(1987-),女,河南商丘人,博士研究生,研究领域是品牌管理、国际企业管理,E-mail:xxznz@163.com;冯永春(1987-),男,河南周口人,博士,讲师,研究领域是服务营销、国际企业管理,E-mail:yongchunfeng@163.com。通讯作者:张娜。

品研发不能有效满足市场需求,致使企业难以适应动态变化的市场环境,引发高市场风险(杜鹏、万后芬,2009;许庆瑞,2006)。事实上,技术创新和市场创新的有效协同才能提升企业绩效,促进品牌成长(Srinivasan,2009),但对于如何平衡技术创新和市场创新以推进本土品牌的成长,尚少有学者进行深入研究。此外,现有品牌方面的研究多是基于企业内部环境来分析,少有将企业所处的外部环境考虑在内(Lichtenthaler,2009)。除此之外,我国大多数本土品牌企业与合资品牌企业相比,缺乏先进的市场知识、技术知识及管理知识,多处于劣势状态,且本土品牌企业一般难以通过内部知识进行有效的创新,因而,在国际及国内品牌竞争中,也大多处于劣势地位(刘洋等,2013),而劣势企业通过知识整合以实现创新追赶的这一研究范式为解答处于弱势地位的本土品牌成长难题提供了解决思路。因此,知识整合成为探寻我国本土品牌成长方式的新视角:本土品牌企业内部知识的匮乏,促使其考虑通过外部知识整合获取知识资源,以有效缓解企业内部进行技术和市场创新而引发的内部资源短缺的矛盾。

本文选取“郁美净集团”为研究对象,通过探索性纵向案例研究,展示在不同市场和技术环境下,本土品牌企业如何协同技术创新与市场创新以推进其持续成长。本文拟探讨以下问题:(1)不同的环境下,我国本土品牌的成长方式有何不同;(2)在内部知识匮乏的状态下,本土品牌企业如何实现以及协同市场创新与技术创新,稳步推进本土品牌成长。研究这些问题,对于改善中国品牌匮乏现状,破解中国企业陷入“全球价值链低端锁定”态势,释放本土企业价值和中国经济发展潜力具有重要意义。

二、文献回顾和理论框架

1. 本土品牌成长与市场创新、技术创新

转型经济背景下,企业所处宏观环境变化剧烈,为适应变动的环境,企业经营管理的根本逻辑也应发生根本性的变化(Dijksterhuis,1999)。稳定的环境中,企业倾向于追求稳定的效率优势,而在变动的环境中,对环境变动做出及时反应是企业保持竞争优势的关键,因此,创新成为企业品牌在环境变动中取得生存发展的根本,特别是技术创新和市场创新对企业的短期竞争和长期发展均显得尤为重要。Zhou等(2005)明确提出技术创新和市场创新的概念,技术创新指企业采纳新的、先进的技术,或者改进现有技术,以改善与产品相关的顾客价值。市场创新指企业脱离现在的主流市场,挖掘和提供不同于主流市场的顾客价值,开拓新的顾客群体或者细分市场,或者改进现有主流市场,挖掘现有主流市场的顾客价值。有学者提出,品牌的成长路径可以分为市场主导型和技术主导型,其路径选择取决于企业的市场、技术创新能力以及企业在市场创新、技术创新上投入的资金(杨晨等,2008)。选择市场主导型的品牌成长方式,倾向于投入更多的资金、人力等资源以在市场方面寻求突破性创新或突破式的进步,以促进企业品牌的成长。而技术主导型的品牌成长方式则倾向于在技术上投入更多的资金和人力等资源,寻求技术上的突破性创新或突破性的进步,以此促进企业品牌的成长。也有学者提出,本土品牌企业的成长最终要通过研发—生产—营销一体化价值链协同创新来实现,即本土品牌企业在技术创新与市场创新能力持续提升的基础上,以有效的管理手段即管理主导型品牌成长方式,实现营销—研发界面的融合,推动品牌成长(黄永春、余海峰,2011)。基于以上相关研究,本文将本土品牌企业成长方式分为三种:以探索新市场、产品改进为主的市场主导型;以原有市场维护、新产品研发为主的技术主导型,以及营销—研发界面协调融合、部门间协调、管控为主的管理主导型。因此,本文提出如下命题:

命题1:本土品牌企业的成长方式可以分为市场主导型、技术主导型以及管理主导型三种。

2. 外部环境与市场创新、技术创新

(1)本土品牌企业的外部环境。转型经济背景下,本土品牌企业所处的市场环境与技术环境不断发生着变化,企业应积极对外界环境进行扫描,选择相应的市场创新与技术创新方式,以适应不断变化的外部市

场环境与技术环境(Chang & Park, 2010)。现有学者对企业所处的外部环境进行了很多研究,如从环境的不确定性、复杂性、动荡性、竞争激烈程度等方面对企业所处的外部环境进行探讨(Duncan & Robert, 1971; Meznar & Nigh, 1995)。转型经济背景下,我国本土品牌企业所面对的主要外部市场环境与技术环境特征一方面主要表现为变化速度较快,呈现动荡性特征;另一方面,市场竞争激烈程度与技术竞争激烈程度随制度及国家政策的变化,也有所变化,所以,本文借鉴前人(Duncan & Robert, 1971)的研究,利用技术/市场的变化速度和竞争者数量,也即是环境的动荡程度以及竞争激烈程度界定本土品牌企业所处的外部市场环境与技术环境状况。

(2) 外部环境对企业市场创新与技术创新方式的影响。虽然环境的变化是全方位的,但总体来说,本土品牌企业的发展与成长主要归咎于两个问题:短期竞争盈利和长期能力发展。因此,在动荡的环境中,取得品牌成长与发展就必须进行合理市场与技术方面创新,以使品牌的短期竞争盈利与长期能力发展相均衡。而企业内部的开发式创新与探索式创新可以均衡企业短期绩效与长期发展。具体来说,探索式创新更有利于企业的长期发展,尤其在外部环境动荡的情况下,市场变化迅速,企业产品生命周期、技术生命周期缩短,要求企业发展新的能力,如果单纯进行开发式的创新,企业将难以适应迅速变化的外部环境,所以,在动荡的环境下,企业一般倾向于进行探索式创新。开发式创新有利于企业短期绩效的提升,尤其在外部竞争相对激烈的情况,新开辟的市场或先进技术很快会被竞争对手占领或模仿,新探索的产品和服务老化迅速过时,使得探索式创新的风险和成本加大,所以,企业一般倾向于采用开发式创新(Lichtenthaler, 2009)。因此,本土品牌企业必须有效地均衡市场与技术的开发式创新与探索式创新,以实现与外部环境的适配。在市场环境相对动荡的情况下,企业应侧重于依靠新的或者脱离于原有市场知识体系的知识,开拓新的市场和新的分销渠道等,探索新兴市场的顾客价值,促进本土品牌企业成长或绩效的提升(He等, 2006);在市场竞争相对激烈的情况下,企业则应侧重于开发式市场创新,依靠原有的市场知识体系,或者对原有市场知识体系进行改进,对原有市场或分销渠道等进行开发,通过提升原有顾客价值,促进本土品牌企业成长或绩效提升(张峰、邱玮, 2013; 许晖等, 2014)。在技术环境相对动荡的情况下,企业应进行探索式技术创新,探索新的技术知识,脱离既有技术知识来进行新产品设计和产品自主研发;在技术竞争相对激烈的外部环境下,企业应采用开发式技术创新,在现有技术知识基础上进行产品的改进和完善(Voss & Voss, 2013; March, 1991)。因此,本文提出如下命题:

命题2:本土品牌企业所处的外部环境影响其市场创新与技术创新方式的选择。

命题2a:在市场竞争激烈、技术环境动荡的情况下,本土品牌企业宜采用开发式市场创新与探索式技术创新,以适应外部环境状况,选择技术主导型的品牌成长方式。

命题2b:在市场环境动荡、技术竞争激烈的情况下,本土品牌企业宜采用探索式市场创新与开发式技术创新,以适应外部环境状况,选择市场主导型的品牌成长方式。

命题2c:在市场环境与技术环境均处于动荡且竞争激烈的情况下,本土品牌企业宜采用探索式与开发式市场创新以及探索式与开发式的技术创新,以适应外部环境状况,选择管理主导型的品牌成长方式。

3. 市场创新、技术创新的前置因素

知识是创新的重要构成要素,通过知识进行市场创新与技术创新是组织提升竞争力、实现品牌持续发展的最重要的动力(Drucker, 1994)。企业是技术创新的主体,根据“资源依赖性”理论,企业不可能拥有创新过程中所有知识、技术和能力,尤其对于处于后发劣势的我国本土品牌企业,知识资源相对匮乏,所以,更倾向于从外部获取知识,并进行相应的知识整合(Bagnoli & Giachetti, 2015),把外部知识转化为自有知识,增加其原有的知识存量,实现企业创新能力的不断提升(白杨等, 2014; Ditillo & Angelo, 2004; Teece, 1998)。具体来说,知识整合的方式有以下三种:(1)程序交流。双方共同进行企业规划活动,并达成共识,目的在于保

持流程的一致性,提高知识转移衔接效率。(2)人员交流。企业双方人员通过接触互动,促进彼此的学习合作。(3)组织交流。彼此有正式的结构与专门机制,通过专职的知识转移小组或团队促进知识转移绩效(Katz,1996)。开发式创新所需的知识多为显性、较容易获取的知识,所以,只要采取沟通成本相对较低,且效率较高的标准化程序交流机制,就能有效达成开发式创新所需的知识;而探索式创新一般则需要隐性知识,隐性知识是个人、团体、部门或组织长期累积的知识,无法通过具体的文字数据、科学公式、标准化程序或普遍原则进行沟通与知识分享,宜采用人员交流的知识整合方式,培养交流主体间的信任,进行隐性知识的传递与整合;而技术部门与市场部门同时开展开发式创新与探索式创新,则其任务和知识相对复杂和不确定,所以,宜采取组织交流为主的知识整合机制方式相对有效(孔凡柱,2011)。因此,本文提出如下命题:

命题 3:本土品牌企业的外部知识整合方式是其进行探索式创新与开发式创新的前置因素。

命题 3a:本土品牌企业倾向于以程序交流的方式进行知识整合,实现其开发式创新。

命题 3b:本土品牌企业倾向于以人员交流的方式进行知识整合,实现其探索式创新。

命题 3c:本土品牌企业倾向于以组织交流的方式进行知识整合,实现其探索式创新与开发式创新的二元均衡。

4. 分析框架

在现有相关研究梳理的基础上,本文立足于本土品牌成长的现实特征,以知识整合作为本土品牌企业实现技术创新和市场创新的前置因素,探究本土品牌的成长方式选择。通过前述理论梳理可知:技术创新和市场创新是品牌成长的关键,而在技术创新和市场创新实施之前,企业应对环境进行扫描,通过环境感知,确定应采取技术创新和市场创新的具体形式,并通过外部知识整合,实现技术创新和市场创新,最终,以此种品牌成长方式推动品牌成长。具体理论构建框架如图 1 所示。

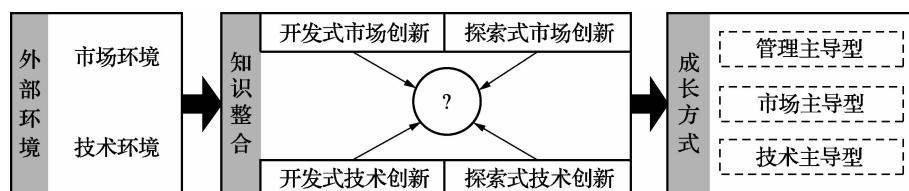


图 1 理论分析框架图

资料来源:本文绘制

三、研究方法

1. 方法选择

针对现有理论缺口,本文旨在采用单案例探索性研究方法(Eisenhard,1989)探究本土品牌的成长方式选择机理。与多案例研究相比,单案例研究尤其适用于观察和总结企业内部的纵向成长或演进机理,更适合提炼出能够阐释复杂现象的规律或理论,而探索性研究在研究空白领域和过程性的研究问题上对发展理论尤其有效(Eisenhard & Graebner,2007)。

2. 案例选择及案例简介

对于单案例研究的选择要注意案例的极端性和启发性,使得出的研究结论的解释力和说服力更强(毛基业、李高勇,2014)。本文选取天津市本土品牌企业——郁美净集团为案例研究对象。首先,由于国际品牌的冲击,近年来,大宝、小护士、美加净、丁家宜等知名品牌陆续被外资企业收购,致使中国本土化妆品品牌所剩无几,使得本土化妆品品牌的成功成长经验更具有启发性。其次,化妆品品牌具有产品更新迭代快,

营销活动复杂多样等特点,和本文的以市场创新与技术创新来探讨本土品牌成长机理的研究问题高度契合。第三,自1979年成立以来,郁美净经历了计划经济、市场经济两个发展阶段,其外部环境多样化,且在经历诸多环境变迁之后,至今仍是本土品牌企业中的佼佼者,其成功的发展和成长经验是探讨本研究问题的很好样本。具体来说,一是郁美净商标属于郁美净集团的自主知识产权,2002年郁美净被评为中国驰名商标,郁美净儿童护肤品多次被评为中国名牌产品。截止到2016年,郁美净集团多次荣获中国轻工业化妆品行业十强企业称号。二是在郁美净37年的成长过程中,在动荡、复杂的外部市场与技术环境中,由于没能及时适应外部环境,郁美净曾经资不抵债,陷入经营危机,但郁美净积极转换经营思路,最终走出困境,实现品牌的持续成长,2012年,郁美净集团年利润达到6000万元,到2016年郁美净市场份额与销售收入持续攀升,拥有19家全国分公司,2万多家直营网点,并建立了淘宝商城郁美净官方旗舰店,年销售收入过5亿元,网上销售额突破亿元。三是郁美净集团通过外部知识整合,与当地的营销网点以及南开大学、天津工艺美院等高校合作,不断进行渠道开拓和营销网络建设以及产品改进和新品研发,使郁美净成为家喻户晓的品牌。郁美净基于外部环境,不断协同技术创新和市场创新,以不同成长方式实现品牌成长的经历与本文的问题具有高度的契合性。

3. 数据搜集

本文从多种渠道搜集一手数据和二手资料,运用三角测量的方法确保数据的真实性和有效性,以保证研究的信度。本文主要资料来源包括:(1)半结构化深度访谈获取的一手资料,在访谈过程中细心分析和观察,及时根据被访者回答的问题和提出的新现象进行追问,以便捕捉和挖掘到最翔实的信息和资料,保证案例研究的信度和效度;(2)非正式渠道获取的二手资料,如郁美净集团网站的新闻以及其他网站的文字和影音资料;(3)企业内部的档案资料,如郁美净集团的商业出版物以及公司内部资料、内部刊物、内部会议记录等。多层次、多数据源的数据搜集方法保证了数据资料的真实性和研究结果的准确性。半结构化访谈是本文最重要的数据来源。

研究团队为国家科技支撑项目“品牌评价技术标准研制与应用示范”的研究人员,由天津市国有资产监督管理委员会牵头,多次到郁美净集团进行调研,调研对象主要是企业的七名高层管理者:负责集团整体战略的CEO、对集团发展历史较熟悉的集团党委书记、集团企业文化顾问以及集团市场部高管、研发部高管。正式调研期间,对每位高管至少进行了一次访谈,每次访谈时间控制在60~160分钟,并在每次访谈结束的24小时之内完成访谈记录的录入和抄撰工作。具体资料获取渠道及细节如表1所示。

表1 案例数据描述

		一手资料				二手资料		
采访日期	访谈对象	职位	工作年限	访谈时间	资料编号	来源	总量	资料编号
2015年05.27	崔书记	党委书记	33年	83分钟	F11	广播资料	1份	
	张部长	市场部	11年	156分钟	F12	企业报纸	26份	
	王部长	文化部	4年	80分钟	F13	中国知网资料	20篇	
2015年06.04	张总	董事长	23年	64分钟	F14	会议记录	24份	
	林副部长	研发部	11年	87分钟	F15	内部出刊书籍	55份	F2
	张部长	市场部	11年	119分钟	F12	新闻资料	33篇	
2015年6.15	崔书记	党委书记	17年	90分钟	F11	年终总结	8份	
	李部长	研发部	21年	102分钟	F16	发展规划	16份	
	李副部长	市场部	7年	128分钟	F17	领导发言稿	5份	

资料来源:本文整理

4. 构念测度与数据编码

(1) 构念测度。首先分别分析案例企业在三个成长阶段是如何实现品牌成长的,进行单案例的纵向研究分析,识别出品牌成长的逻辑关系,最后提出一个整体的理论模型。在案例分析的整个过程中忠于第一手的研究资料。关键构念的理解是由研究成员交叉检验,并利用图表进行协同分析,通过不断的数据分析和数据资料概念化,逐渐涌现出其逻辑关系,逐渐使理论达到饱和。为了降低作者主观认识造成的误差,研究应用客观数据界定关键构念。以理论基础部分的文献回顾为基础,关键构念的测量维度界定如表2所示。

表2 相关构念及其测度

构念	子构念	变量测度	关键词举例
环境扫描	市场环境动荡	环境变化程度	新商家进入;新经济规则等
	市场竞争激烈	竞争者数量	同类商家;竞争对手增多等
	技术环境动荡	环境变化程度	新科技出现;技术淘汰等
	技术竞争激烈	竞争者数量	类似技术研发机构多、产品技术提升等
知识整合	程序交流	交流方式	共同规划;流程一致;计划书;项目申请书等
	人员交流	交流方式	学习合作;互动交流;面对面;语言沟通等
	组织交流	交流方式	正式机构;专门机制;小组;合作团队等
技术创新	探索式技术创新	创新形式	新品研发;新品推出,新品上市等
	开发式技术创新	创新形式	工艺改进;性能改善;包装改进等
市场创新	探索式市场创新	创新形式	市场扩张;新市场进入;新顾客价值等
	开发式市场创新	创新形式	市场维护;新增销售渠道;顾客价值维护等
成长方式	技术主导型	竞争力来源	技术研发投入多;新品研发;原有市场维护等
	市场主导型	竞争力来源	市场开拓资金投入;产品性能改进等
	管理主导型	竞争力来源	部门间整合;团队间协调;制度规范化等

资料来源:本文整理

(2) 数据编码和信度检验。在编码时参考初步构建的理论框架,对构念和子构念进行编码。研究采用双盲方式对资料进行编码,在正式编码开始之前,先由参与编码的研究人员进行预编码,并对编码的结果进行比对,用以测试编码人员对于研究构念内涵及维度的理解,如果编码结果的一致率超过90%,则可以开始正式编码,数据来自同一来源的相似意思的表达记为1条条目,将编码的结果以表格的方式呈现出来。双盲式编码完成后,两组编码人员一起核对编码的结果,对于编码不一致的条目,则请双方人员进行辩护,并保留最终达成一致的编码结果。

四、案例分析

郁美净集团的前身——天津市第二日用化学厂成立于1979年末,至今已有37年历史。郁美净是中国的本土品牌,在20世纪80年代,曾经红极一时,但随着市场经济的深入,郁美净由于无法适应急剧变迁的外部环境,陷入资不抵债危机。在逐渐走向衰落之际,郁美净积极反思,根据外部环境的变迁,转换经营思路,从而实现郁美净的再次成长,获得了中国化妆品最具影响力品牌的称号。作为中国本土品牌成功的典范,郁美净品牌的成长经验对于其他本土品牌的发展与成长具有很好的启示。具体而言,郁美净的品牌成长划分为三个阶段:(1)品牌Ⅰ阶段(1979—1992年):划分结点为郁美净创建到郁美净陷入资不抵债危机;(2)品牌Ⅱ阶段(1993—2001年):从郁美净陷入资不抵债危机,到中国加入世界贸易组织;(3)品牌Ⅲ阶段(2002—2016年):郁美净在中国加入世界贸易组织后,实施“以科研为先导的营销管理战略”至今。郁美净成长的三个阶段关键事件如图2所示。



图2 郁美净成长关键事件图

资料来源: 本文绘制

1. 郁美净 I 阶段品牌成长方式分析(1979—1992)

郁美净集团诞生于1979年, 在市场环境方面, 由于经济政策实施的市场表现滞后性, 当时, 企业的主要销售渠道还是以百货站的传统包销渠道为主, 郁美净也主要采取与百货站签订合同的传统包销方式。由于销售渠道单一、有限, 市场竞争相对激烈; 在技术环境方面, 由于改革开放的影响, 中国企业逐渐意识到国内化妆品技术的匮乏, 品类和功能的单一, 中国化妆品企业竞相探索新的化妆品技术, 技术环境相对动荡, 新的化妆品技术亟待出现。在市场创新方面, 郁美净在百货站包销的同时, 尝试与百货站的二级站建立联系, 通过与二级站签订售货合同, 尝试进行自销, 进行原有市场的渗透; 在技术创新方面, 这一时期, 郁美净密切关注行业内的各类研发机构, 并最终锁定生产成人护肤品的第一日用化学厂, 并与之建立密切联系, 由第一日用化学厂的吕维桢、相宝荣等老技术专家, 带领郁美净的年轻技术人员进行了无数次的实验, 成功将鲜奶应用到护肤品中, 并研发了郁美净儿童霜。20世纪80年代, 通过郁美净儿童霜这一新型儿童护肤品, 300多人的郁美净达到年创利润320万元的辉煌业绩。相关材料例证如表3所示。

表3 郁美净品牌成长 I 阶段资料举例及编码

主体构念	测量变量	例句援引	编码	资料来源
环境扫描	环境变化程度	化妆品类型仅有面霜、头油、花露水, 而且还是大包装按克重零售的, 已不能满足消费者对化妆品的需求, 新的化妆品技术蓄势待发	技术环境动荡	F15; F16; F2;
	竞争者数量	市场经济初期, 商品还是统一在国营商场和百货站进行销售, 渠道内竞争极其激烈	市场竞争激烈	F11; F12;
营销部知识整合	交流方式	与全国二级站订立合同, 以稳定销售渠道和了解市场行情, 保证供货及时	程序交流	F11; F17; F2;
研发部知识整合	交流方式	从第一日用化学厂请来的老工程师带领我厂的年轻技术人员进行了无数次的实验, 以寻求鲜奶应用于化妆品中的方法	人员交流	F15; F16;
市场创新	创新方式	1984年3月, 郁美净与全国二级站建立联系, 开始自销, 进行原有市场的渗透	开发式技术创新	F11; F12; F2;

主体构念	测量变量	例句援引	编码	资料来源
技术创新	创新方式	自主研发了郁美净儿童霜,填补了国内儿童护肤品空白	探索式技术创新	F14;F15;F2;
成长方式	品牌竞争力量来源	新研发的郁美净儿童霜,我们不用担心销售,因为鲜奶技术好,所以企业的业绩和品牌知名度很自然就提升上来了	技术主导型	F11;F17;F2;

资料来源:本文整理

2. 郁美净 II 阶段品牌成长方式分析(1993—2001)

1993年,由于未能及时适应外部环境,郁美净陷入资不抵债的危机。1994年,郁美净重新思考企业经营思路,积极分析外部环境,进行转型。在市场环境方面,郁美净意识到,随着市场经济的深入,原有由国家包销的传统销售渠道土崩瓦解,市场份额面临着新的洗牌,市场环境动荡不安;在技术环境方面,随着改革开放的深入,国内的化妆品技术逐渐丰富,新生化妆品种类繁多,结束了化妆品技术匮乏、种类单一的格局,技术竞争激烈。在市场创新方面,此时,郁美净尝试开拓被大企业忽视的新兴市场和低端市场,以避免当时主流市场的激烈竞争,在新市场建立差异化的竞争优势。通过不断发展新的企业经销商和代理商等合作伙伴,并以业务员和区域经理为纽带,通过及时沟通,了解销售网点的动态情况,从中获取竞争者知识等隐性的复杂知识,寻找市场空白点,在全国各地新建自己的营销部、商贸公司、代理商,构成点连线、星罗棋布的营销网络,实现了郁美净在一些边远地区销量零的突破。通过渠道下沉,郁美净小商品占领了大市场,在技术竞争激烈的环境下,通过进入其他竞争对手所忽视的低档空白市场而取得了成功。2002年8月,“郁美净”(儿童化妆品)商标成为中国驰名商标。在技术创新方面,郁美净不断扩大鲜奶技术的应用领域,并通过与国外先进设备公司保持合作,不断引进新的设备,改进生产工艺,以改善鲜奶技术的稳定性。最终,郁美净实现了除西藏及港台澳地区外的全覆盖。相关材料例证如表4所示。

表4 郁美净品牌成长 II 阶段资料举例及编码

构念	测量变量	例句援引	编码	资料来源
环境扫描	竞争者数量	化妆品企业数不胜数,各种品牌琳琅满目,品类齐全,产品竞争异常激烈	技术竞争激烈	F14;F15;F16;
	环境变化程度	原有由国家包销的传统销售渠道瓦解,历史把企业直接推向了市场。而几家大跨国集团开始抢占国内化妆品市场	市场环境动荡	F12;F14;F2;
营销部知识整合	交流方式	销售人员到大山深处,说服当地小卖部卖我们的产品	人员交流	F11;F17;F2;
研发部知识整合	交流方式	通过与设备公司签订合同,由设备公司提供设备使用培训及调试	程序交流	F11;F15;F2;
市场创新	创新方式	带领郁美净销售队伍走遍了大江南北,进入边远地区等空白市场,实现区域销售零的突破	探索式市场创新	F12;F17;F2;
技术创新	创新方式	根据产品香型的不同需求,实现了全部香精的自行调配,使产品香型更加丰富	开发式技术创新	F15;F16;F2;
成长方式	品牌竞争力量来源	我们把原有产品进行改进,开拓了很多新市场,已经实现除西藏、台湾、香港、澳门等地区外的全覆盖	市场主导型	F11;F14;F2;

资料来源:本文整理

3. 郁美净 III 阶段品牌成长方式分析(2002 至今)

2003年,郁美净开启二次腾飞之旅。这一时期,中国加入WTO,国外产品纷纷进入中国,各类化妆品技术涌现,展开了国内企业之间以及国内企业与国际企业之间的技术实力和市场份额的大比拼,市场环境与

技术环境更加动荡不安。在市场创新方面,郁美净除与原有经销商保持好合作以外,不断拓展新的销售渠道和新的销售区域,成功入驻沃尔玛、家乐福等大型超市,实现了销售渠道与销售区域的双突破。在技术创新方面,郁美净集团继续加强与南开大学、天津工艺美术学院的研发合作,并与中国科学院生物物理研究所、天津医科大学等研发机构展开合作研发,对产品不断进行更新换代,扩大鲜奶技术应用领域,实现产品包装的更新,还应用现代生物技术开发出多种高科技产品,并对儿童市场细分,开发出郁婴坊系列高档婴幼儿产品。由于产品研发和市场拓展力度加大,企业的内部沟通不足,导致企业产品与市场脱节,为此,郁美净加强产品研发中心与产品经销中心的协调配合,从产品研发、包装设计、内料配方、香型设计到市场跟踪,直至形成批量生产投放等各环节积极交流,并成立生产调度指挥系统,保证以最短的生产周期在有效合同期内以优质产品满足市场需求。这一阶段,郁美净产品研发、生产、营销实现了一体化,高效满足市场需求。很多顾客走进店里指名购买郁美净儿童霜,郁美净凭借其深入人心的过硬品质和深入万家的销售渠道,积累了一大批忠实的顾客。相关材料例证如表5所示。

表5 郁美净品牌成长III阶段资料举例及编码

构念	测量变量	例句援引	编码	资料来源
环境扫描	竞争者数量	芦荟、黄瓜、丝瓜、鲜奶等生物萃取技术极其丰富,新的生物萃取技术不断涌现	技术竞争激烈且动荡	F11;F13;F2;
	环境变化程度	美国宝洁、英国联合利华、德国汉高、法国欧莱雅、日本资生堂等高端市场的国际品牌已经向二、三级市场渗透	市场竞争激烈且动荡	F11;F16;
知识整合	交流方式	企业定期与代理商和合作的研究机构召开会议,并组建专门的合作小组,负责企业的外部交流工作	组织交流	F13;F14;
市场创新	创新方式	目前,国内除台湾、西藏自治区外,各省份均已建立了固定的代理商,可以说我们的产品销售网络已遍布全国	探索式市场创新	F11;F13;F17;
	创新方式	成功与沃尔玛、家乐福、华润万家等大型连锁超市签订联采联销合同,产品进入自营、A类超市两千多家	开发式市场创新	F12;F14;
技术创新	创新方式	推出滋润霜、润肤油、液态热痱粉、洗发水、沐浴乳及臀部护理等郁婴坊婴幼儿系列产品和橄榄成人化妆品系列产品	探索式技术创新	F14;F15;
	创新方式	对产品包装进行了更换,在包装上采用活泼、动感的卡通造型	开发式技术创新	F11;F16;F2;
成长方式	品牌竞争优势来源	企业做得越来越大,管理必须得上去,开始实施正规化的管理,部门及管理制度得更健全	管理主导型	F11;F12;F2;

资料来源:本文整理

五、案例发现

1. I阶段品牌成长方式分析

这一阶段,企业通过对外部环境扫描发现,企业的销售渠道单一,市场竞争激烈,而其所处的技术环境动荡。市场创新方面,由于渠道单一,渠道内竞争异常激烈,企业探索未知市场,很容易被竞争对手模仿跟进,具有很大的风险性(Lichtenthaler,2009),所以,郁美净选择开发式市场创新策略,维护原有的主流市场,通过共同规划和流程一致的程序交流方式实现对获取的显性知识的整合,实现市场开发式创新。技术创新方面,技术变化的速率较快,加快了产品被淘汰的速度(Teece,2007),企业宜采用探索式技术创新策略,以防止产品及技术老化。企业通过接触互动、合作试验学习的人员交流方式获取企业所需的复杂隐性技术知识,实现技术的探索式创新,研发出新产品(Krafft,2004)。企业并以开发式市场创新和探索式技术创新协调配合,实现在原有的销售渠道和原有的市场上推出性能优越的新型产品,以性能优越的新型产品赢得消费者的喜爱和口碑,促进品牌的成长(陈春花,2014),所以,此阶段的品牌成长方式主要以新品研发和原有市场维护实现品牌成长,为技术主导型的品牌成长方式。I阶段品牌成长方式如图3所示。

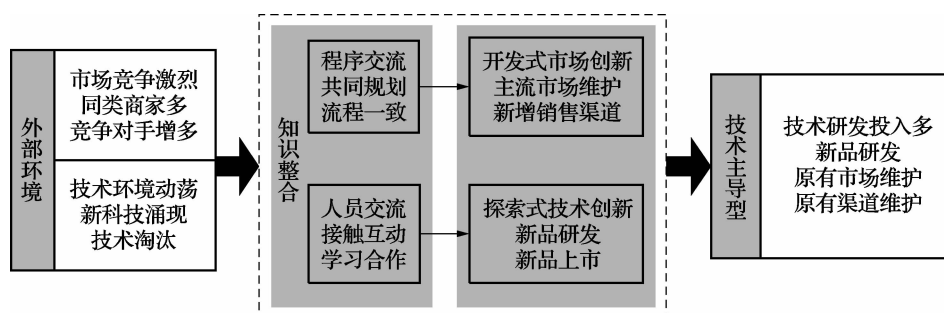


图3 技术主导型品牌成长框架图

资料来源:本文绘制

2. II 阶段品牌成长方式分析

这一阶段,企业通过对环境扫描发现,在市场方面,旧的销售方式土崩瓦解,市场环境动荡,同时,产品趋于同质化,竞争激烈。市场创新方面,由于市场环境动荡,企业适宜通过寻找新市场进行探索式市场创新(He 等,2006),此时,企业尝试进行主流市场的扩张,以寻求新的市场和渠道,避免被市场淘汰(He & Wong, 2004)。通过接触互动、合作学习的人员交流方式,获取复杂的有关竞争者与新市场的隐性知识,寻找市场空白点,实现探索式市场创新。技术创新方面,技术竞争激烈,如果企业持续专注于探索新的技术,很容易被众多竞争对手模仿跟进,并且本土企业技术较落后,在研发、效率和成本方面很难与大型企业抗衡(Castellacci,2008),此时,企业进行探索式技术创新已不具有优势,所以,应采取开发式技术创新策略(Colombo 等, 2006)。企业以共同规划、流程一致的程序交流方式,获取显性的辅助技术知识,完善或改良既有产品或技术,降低成本、提高效率。此阶段,主要是以老产品的知名度来开辟新市场,通过投入大量的资金进行新市场开拓,扩大企业的市场范围,以开拓新市场、产品改进的方式实现品牌的成长,为市场主导型的品牌成长方式。II 阶段品牌成长方式如图4所示。

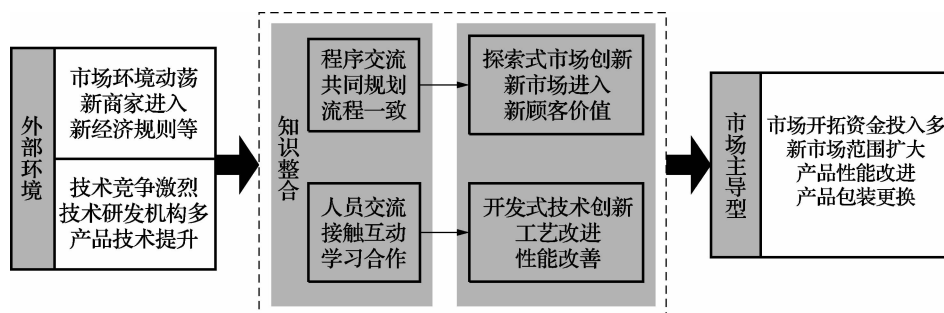


图4 市场主导型品牌成长框架图

资料来源:本文绘制

3. III 阶段品牌成长方式分析

这一阶段,通过环境扫描发现,企业市场和技术环境更加动荡不安,在市场创新方面,企业为保持销量的稳定增长和市场未来发展潜力,必须获取隐性的竞争者方面知识,不断开发现有市场以及进入新的空档市场,进行开发式市场创新与探索式市场创新(Song & Thieme,2006)。在技术创新方面,企业通过同时进行技术探索与开发,以平衡短期绩效与长期竞争力,既减少了失败的风险,又保证了企业的持续发展能力(Lichtenthaler,2009)。企业不仅要获得显性的工艺改进或包装改进方面的技术知识,还需要获得隐性的新技术知识(Granovetter,1983)。此时,企业应建立专门的组织结构及专门的沟通机制,加强信息沟通互动,通

过组织交流的方式进行知识整合,以实现开发式技术创新和探索式技术创新以及开发式市场创新和探索式市场创新的结合(Griffin & Hauser,1996),并以组织交流的知识整合方式,协调和平衡同时进行技术和市场的探索式与开发式创新引起的内部组织结构和秩序混乱(Moenaert,1994)。此阶段,企业通过管理制度和手段协调推进开发式技术创新与探索式市场创新,探索式技术创新与开发式市场创新,以老产品推动新市场的开拓,以老市场推动新产品,以新老产品的销量增加提升企业绩效,推动品牌成长(Rein,2004),为管理主导型的品牌成长方式。Ⅲ阶段品牌成长方式如图5所示。

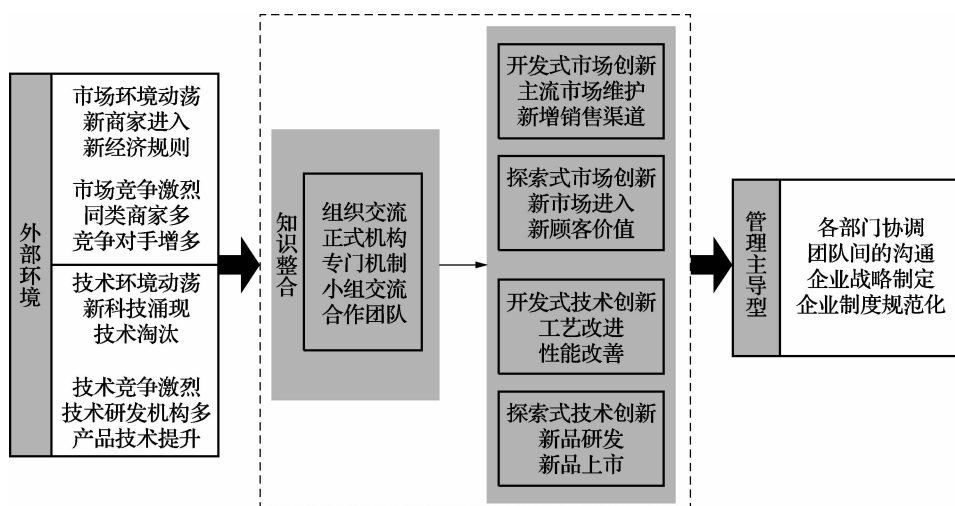
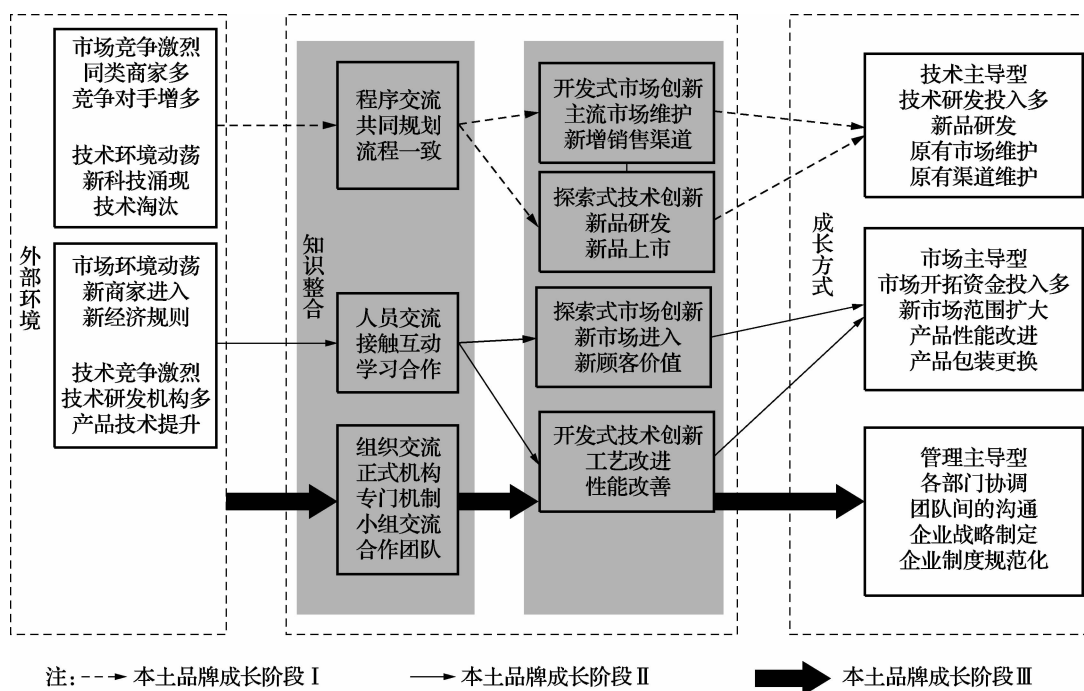


图5 管理主导型品牌成长框架图

资料来源:本文绘制

综上所述,本文构建转型经济背景下本土品牌成长方式选择机制模型,如图6所示。



注: --> 本土品牌成长阶段 I —> 本土品牌成长阶段 II 粗黑箭头 本土品牌成长阶段 III

图6 本土品牌成长方式选择机理模型图

资料来源:本文绘制

六、研究结论和讨论

1. 研究结论

本文结合知识整合的相关理论,对我国本土品牌的成长方式选择机制进行研究,构建了具体的本土品牌成长方式选择机制模型。具体来说,本文的主要研究结论如下:

(1)我国本土品牌成长方式的选择应取决于其所处的外部环境。在市场竞争激烈、技术环境相对动荡的环境下,应进行开发式市场创新与探索式技术创新,采取技术主导型的品牌成长方式;在市场环境相对动荡、技术竞争激烈的情况下,应进行探索式市场创新与开发式技术创新,采取市场主导型品牌成长方式;而在市场环境与技术环境都相对动荡且竞争激烈的情况下,应协调进行开发式和探索式技术创新以及开发式和探索式市场创新,采取管理主导型的品牌成长方式。

(2)在各个成长阶段,技术创新和市场创新的不同形式决定着研发部门和营销部门的知识整合方式有所不同。实施开发式创新的部门,一般以程序交流的知识整合方式,实现开发式创新;实施探索式创新的部门,一般倾向于以人员交流的方式,实现探索式创新;而对于在研发部门和营销部门同时进行探索式与开发式创新,则需建立专门的组织机构和专门机制,以组织交流的知识整合方式实现研发部门和营销部门的探索式与开发式创新的同时进行。

2. 理论意义

本文的理论贡献主要有以下三个方面:一是在以往品牌研究的基础上,综合考虑了我国本土品牌企业的知识短缺劣势,考虑了技术创新和市场创新的前置因素,以外部的知识整合实现技术创新和市场创新的协同,以此推动本土品牌的持续成长。二是发现了品牌成长的三种方式,即技术主导型、市场主导型以及管理主导型,拓展了品牌成长方面的理论(王朝辉等,2013;杨晨等,2008;黄永春、余海峰,2011)。三是对以往单纯以技术创新推动品牌成长或单纯以市场创新推动品牌成长的理论进行了修正,发现企业不仅可以通过技术创新和市场创新的组合二元,促进品牌的健康成长,还可以通过外部知识整合,平衡企业在同一部门开展开发式创新与探索式创新所需知识类型不同的矛盾,最终以技术创新和市场创新的平衡二元实现品牌成长(Song & Thieme,2006;Lavied 等,2010;Park & Lee,2015)。

3. 实践意义

本文的实践意义主要有:一是提供了本土品牌企业成长方式选择的机制模型。此模型是通过案例分析得出的,对于我国本土品牌企业的发展与成长具有一定的指导意义,能够帮助我国本土品牌企业通过环境分析,选择相应的技术创新和市场创新方式协同推进其成长。二是为解决我国本土品牌企业内部知识短缺问题提供了解决思路,本文发现,本土品牌企业可以通过外部知识整合弥补其内部知识短缺的问题。三是以转型经济为背景,综合考虑了本土品牌企业所可能面对的多种情境,对于本土品牌企业所可能面对的多重外部环境状况进行了考虑和研究,有利于我国本土品牌企业在面对不同的外部市场环境与技术环境下,做出相应的成长方式选择。四是研究结论对于我国本土品牌企业如何均衡市场与技术的开发式创新和探索式创新以推动本土品牌健康成长的难题,提供了解决思路,有助于改善当前我国本土品牌匮乏的现状,为解决我国企业品牌价值低,产品附加价值低的现状,提供了具体解决办法。

4. 研究局限与展望

尽管本文从市场创新与技术创新的角度揭示了我国本土品牌成长方式选择的理论模型,得到了一些有价值的结论,但本文仍然存在一些不足:一是单案例研究自身固有的局限性。由于郁美净是一个具有浓厚本土特色的制造品牌,其成长之路具有制造行业所具有的特殊性,而其他产业的本土品牌

企业成长是否遵循同样的机理还有待验证。二是影响本土品牌成长的因素复杂,而技术创新和市场创新只是影响本土品牌成长的两个因素,本土品牌的成长还受到制度环境以及领导者风格等多种因素的影响,这些因素对本土品牌的成长起到何种作用,是否会对研究结论产生影响,未来的研究可进一步展开。

参考文献:

- [1] Bagnoli C, Giachetti C. Aligning Knowledge Strategy and Competitive Strategy in Small Firms[J]. Journal of Business Economics and Management, 2015, 16, (3): 571 - 598.
- [2] Barnard H. Overcoming the Liability of Foreignness without Strong Firm Capabilities—the Value of Market-Based Resources [J]. Journal of International Management, 2010, 6, (2): 165 - 176.
- [3] Brexendorf T O, Bayus B, Keller K L. Understanding the Interplay between Brand and Innovation Management: Findings and Future Research Directions [J]. Academy of Marketing Science, 2015, 43, (5): 548 - 557.
- [4] Castellacci F. Technological Paradigms, Regimes and Trajectories: Manufacturing and Service Industries in a New Taxonomy of Sectoral Patterns of Innovation [J]. Research Policy, 2008, 37, (6 - 7): 978 - 994.
- [5] Chang D R, Park S B. The Effects of Brand Strategy and Technological Uncertainty on Pioneering Advantage in the Multi-Generational Product Market [J]. Journal of Product Innovation Management, 2010, 30, (1): 82 - 95.
- [6] Colombo M G, Grilli L, Piva E. In Search of Complementary Assets: The Determinants of Alliance Formation of High-tech Startups [J]. Research Policy, 2006, 35, (8): 1166 - 1199.
- [7] Dijksterhuis, Marjolijn S, Van Den Bosch, Frans A J, Volberda, Henk W. Where do New Organizational Forms Come From? Management Logics as a Source of Co-evolution [J]. Organization Science, 1999, 10, (5): 569 - 582.
- [8] Ditillo A. Dealing with Uncertainty in Knowledge Intensive Firms: the Role of Management Control Systems as Knowledge Integration Mechanisms [J]. Accounting Organizations & Society, 2004, 29, (3 - 4): 401 - 421.
- [9] Duncan, Robert B. Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty [J]. Administrative Science Quarterly, 1971, 17, (3): 313 - 327.
- [10] Eisenhard K M, Graebner M E. Theory Building From Cases: Opportunities And Challenges [J]. Academy of Management Journal, 2007, 50, (1): 25 - 32.
- [11] Eisenhard K M. Building Theories From Case Study Research [J]. Academy of Management Review, 1989, (14): 532 - 550.
- [12] Griffin A, Hauser J R. Integrating R&D and Marketing: A Review and Analysis of the Literature [J]. Journal of Product Innovation Management, 1996, 13, (3): 191 - 215.
- [13] He Z L, Lim K, Wong P K. Entry and Competitive Dynamics in the Mobile Telecommunications Market [J]. Research Policy, 2006, 35, (8): 1147 - 1165.
- [14] He Z L, Wong P K. Exploration vs Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis [J]. Organization Science, 2004, 15, (4): 481 - 494.
- [15] Katz R, Rebenstisch E S, Allen T J. A Study of Technology Transfer in Multinational Cooperative Joint Venture [J]. Transaction Engineering Mmanagement, 1996, 43, (1): 97 - 105.
- [16] Krafft J. Entry, Exit and Knowledge: Evidence From a Cluster in the Info-communications Industry [J]. Research Policy, 2004, 33, (10): 1687 - 1706.
- [17] Lavied, Stettneru, Tushmanml. Explortation and Exploitation within and Across Organizations [J]. Academy of Management Annals, 2010, 4, (1): 109 - 155.
- [18] Lichtenthaler U. Absorptive Capacity, Environmental Turbulence, and the Complementarity of Organizational Learning Processes [J]. Academy of Management Journal, 2009, 52, (4): 822 - 846.

- [19] March J G. Exploration and Exploitation in Organizational Learning[J]. *Organization Science*,1991,(2):71-87.
- [20] Meznar M,Nigh D. Buffer or Bridge? Environmental and Organizational Determinants of Public Affairs Activities in American Firms[J]. *Academy of Management Journal*,1995,38,(4):975-996.
- [21] Moenaert R K,Souder W E,Meyer A D, et al. R&D-Marketing Integration Mechanisms, Communication Flows, and Innovation Success[J]. *Journal of Product Innovation Management*,1994,11,(1):31-45.
- [22] Mogn N A,Vorhies D W,Mason C H. Marketing Orientation Marketing Capabilities, Firm Performance[J]. *Strategic Management Journal*,2009,20,(12):909-920.
- [23] Park J,Lee K. Do Latecomer Firms Rely on Recent and Scientific Knowledge More than Incumbent Firms Do? Convergence or Divergence in Knowledge Sourcing[J]. *Asian Journal of Technology Innovation*. 2015,23,(3):129-145.
- [24] Rein G L. From Experience:Creating Synergy between Marketing and Research and Development[J]. *Journal of Product Innovation Management*,2004,21,(1):33-44.
- [25] Sofka W,Grimpe C. Specialized Search and Innovation Performance evidence across Europe[J]. *R&D Management*,2010,40,(3):310-323.
- [26] Song M,Thieme R J. A Cross National Investigation of the R&D-Marketing Interface in the Product Innovation Process[J]. *Industrial Marketing Management*,2006,35,(3):308-322.
- [27] Srinivasan S,Pauwels K,Silva R J,Hanssens D M. Product Innovations, Advertising, and Stock Returns[J]. *Journal of Marketing*,2009,73,(1):24-43.
- [28] Teece D J. Explicating Dynamic Capabilities:The Nature and Micro Foundations of,(Sustainable) Enterprise Performance[J]. *Strategic Management Journal*,2007,(28):1319-1350.
- [29] Teece D J. Capturing Value from Knowledge Assets:The New Economy,Markets for Know-How,and Intangible Assets[J]. *California Management Review*,1998,40,(3):55-79.
- [30] Voss G B,Voss Z G. Strategic Ambidexterity in Small and Medium-sized Enterprises;Implementing Exploration and Exploitation in Product and Market Domains[J]. *Organization Science*,2013,24,(9):1459-1477.
- [31] Zahra S A,George G. Absorptive Capacity:A Review,Reconceptualization,and Extension[J]. *Academy of Management Review*,2002,(27):185-203.
- [32] Zhou K Z,Chi K Y,Tse D K. The Effects of Strategic Orientation on Technology and Market-Based Breakthrough Innovations[J]. *Journal of Marketing*,2005,69,(4):42-60.
- [33] 白杨,刘新梅,韩骁. 市场导向与组织创造力——技术知识、市场知识的获取路径分析[J]. *天津:科学学与科学技术管理*,2014,(4).
- [34] 陈春花,赵曙明,赵海然. 领先之道[M]. 北京:机械工业出版社,2014.
- [35] 杜鹏,万后芬. 创新导向与市场导向的融合——一个实证研究[J]. *哈尔滨:管理科学*,2007,(1).
- [36] 黄永春,余海峰. 企业自主知识产权名牌成长能力的构成体系研究[J]. *天津:科学学与科学技术管理*,2011,(9).
- [37] 孔凡柱. 关系网络、跨组织知识整合与组织创新绩效的关系实证研究[J]. *北京:中国工业经济*,2011,(10).
- [38] 刘洋,魏江,江诗松. 后发企业如何进行创新追赶——研发网络边界拓展的视角[J]. *北京:管理世界*,2013,(3).
- [39] 毛基业,李高勇. 案例研究的“术”与“道”的反思[J]. *北京:管理世界*,2014,(2).
- [40] 王朝辉,陈洁光,黄霆等. 企业创建自主品牌关键影响因素动态演化的实地研究——基于广州12家企业个案现场访谈数据的质性分析[J]. *北京:管理世界*,2013,(6).
- [41] 杨晨,黄永春,彭鹏. 企业自主知识产权名牌成长路径的选择模型[J]. *武汉:统计与决策*,2008,(21).
- [42] 许晖,许守仁,冯永春. 新兴国际化企业的双元平衡及实现路径——基于产品—市场情境矩阵的多案例研究[J]. *武汉:管理学报*,2014,(8).
- [42] 许庆瑞,朱凌,王方瑞. 从研发—营销的整合到技术创新—市场创新的协同[J]. *北京:科研管理*,2006,27,(2).
- [44] 张峰,邱玮. 探索式和开发式市场创新的作用机理及其平衡[J]. *哈尔滨:管理科学*,2013,(1).

Research on Growth Mode Selection Mechanism of Local Brand under the Background of Transition Economy

—Based on the Case of Yu Mei Jing

XU Hui¹, ZHANG Na^{1,3}, FENG Yong-chun²

(1. Business School, NanKai University, Tianjin, 300071, China;

2. Business School, Tianjin University of Finance and Economic, Tianjin, 300222, China;

3. Collaborative Innovation Center for China Economy, Tianjin, 300071, China)

Abstract: Yu Mei Jing is taken as an example of to explore how the local brand enterprise adapts to the changing external environment through the knowledge integration to realize technology innovation and marketing innovation, and leading to the growth of brand continuously. It is found that the local brand enterprises should adopt the corresponding way of knowledge integration to Implement the corresponding market and technology exploratory innovation and exploitation innovation, to realize the combination of both dual or balance, then forming the corresponding local brand enterprise growth way and to adapt to the local brand enterprise external environment.

Specifically, in the condition of the market is relatively competitive, and technical environment relatively volatile situation, a brand growth mode of technology-oriented should be adapt, meanwhile on the one hand, enterprises should use the program communication way of knowledge integration to realize the marker exploitation market innovation by market department; On the other hand, enterprises should use personnel exchanges way of knowledge integration, to realize exploratory technology innovation through the research and development department, through what have mentioned above, the growth way of technology dominated is formed by the high quality products, advanced technology and by the maintenance and complementary of original market.

In the condition of the market environment relatively volatile and technical environment is relatively competitive, a brand growth mode of market-oriented should be adapt, meanwhile on the one hand, enterprises should use the personnel exchanges way of knowledge integration to realize the exploratory marker innovation by market department; On the other hand, enterprises should use program communication way of knowledge integration, to realize exploitation technology innovation through the research and development department, through what have mentioned above, the growth way of market oriented is formed by opening new markets and improving and perfecting original products.

In the situation of technical environment and market environment are highly volatile and competitive, a brand growth mode of management-oriented should be adapt, meanwhile enterprises should use the organization exchanges way of knowledge integration to realize the exploitation market innovation and exploratory market innovation by market department, meanwhile to realize exploitation technology innovation and exploration technology innovation through the research and development department, through what have mentioned above, the growth way of management oriented is formed by coordination, management and control between department.

This research, on the one hand, to expand the theory of brand development, and revise the theory that promoting brand development only through pure market innovation or pure technology innovation. On the other hand, the building of local brand growth mode selection mechanism model not only has a certain guiding significance for the development of Chinese local brands, but also help the local brand enterprises in our country choose the corresponding technical innovation and market innovation to synergy advancing the brand growth through the environment analysis, and through the way of knowledge integration to solve the internal knowledge shortage of domestic brands in our country enterprise. In addition to, this research considers a variety of situations of the local brands are likely to face, which can make the local brand enterprises select corresponding brand growth mode in the face of the different external market environment and technology environment.

although some useful conclusions are drawn in this paper, there are still some shortage, the first, the conclusion of case study remains to be verified by large sample in the further. The second, the selection of local brand growth mode is influenced by many factors, beyond the market factors and technical factors, institutional environment, leadership style should be consider in the further research.

Key Words: local brand; growth mode; knowledge integration

(责任编辑:弘毅)