



中國人民大學

學報

工作论文系列

Working Paper Series

精神资本视角下老字号  
企业品牌自主创新机制研究

钱明辉 许嘉元 李胡蓉 王 驰

JRUCWP2026018

2026. 03. 07

- \* 本刊编辑部将那些已通过审稿程序而处于“拟录用”状态的稿件制作成线上展示的工作论文，旨在及时传播学术研究成果而促进学术进步。编辑部还将继续与作者共同努力，修改完善论文，并在其达到刊发标准之后择期正式刊发。当然，若工作论文被发现存在严重的质量问题，则仍有可能被退稿。

# 精神资本视角下老字号 企业品牌自主创新机制研究

钱明辉 许嘉元 李胡蓉 王 驰

**[摘要]** 本文以孔雀表业为案例，基于“环境因素驱动—精神资本激活—品牌自主创新实现—品牌价值重塑”的整合性理论框架，探究其品牌自主创新的动态演化机制。研究发现，由企业家精神、管理者精神和工匠精神构成的精神资本，是激活老字号企业从技术模仿迈向自主创新、最终实现品牌价值重塑的核心内在动力。品牌自主创新历经探索期、成长期与成熟期三阶段：探索期依靠企业家精神破局，管理者精神增效，引领企业迈向原始创新；成长期依赖企业家和工匠精神协同，驱动集成创新；成熟期则以工匠精神为文化引领，实现全面原始创新。本文构建了“精神资本激活老字号品牌自主创新”的过程模型，为同类企业转型升级提供了理论解释与路径指引。

**[关键词]** 品牌自主创新；精神资本；品牌价值重塑；孔雀表业

## 一、引言

在中国商业历史中，中华老字号不仅是独特的商业标识，更承载着深厚的文化记忆与技艺传承。<sup>①</sup> 老字号是指那些历史悠久，拥有世代传承的产品、技艺或服务，具有鲜明中华民族传统文化背景和深厚的文化底蕴，形成良好信誉的品牌。<sup>②</sup> 然而，在双循环新发展格局与“国潮”崛起的背景下，老字号企业既迎来了借助民族文化自信重焕生机的历史机遇，也面临着从“情怀消费”向“价值消费”转型的挑战。部分老字号企业因观念滞后、体制僵化、创新不足而陷入发展困境<sup>③</sup>，甚至淡出市场<sup>④</sup>，其根本原因在于未能建立起以核心技术为支撑的品牌价值内核。

**作者：**钱明辉，中国人民大学信息资源管理学院教授，qmh@ruc.edu.cn；许嘉元，中国科学院文献情报中心博士后研究人员，2020000920@ruc.edu.cn；李胡蓉（通讯作者），中国科学院文献情报中心、中国科学院档案馆馆员，lihurong@mail.las.ac.cn；王驰，中国人民大学信息资源管理学院博士研究生，ellie@ruc.edu.cn。

\* 本文系国家自然科学基金重大转重点项目“基于数智融合的信息分析方法创新与应用”（22AZD158）阶段性成果。

① 李新春、何轩、陈文婷：《战略创业与家族企业创业精神的传承——基于百年老字号李锦记的案例研究》，载《管理世界》，2008（10）。

② 《商务部关于实施“振兴老字号工程”的通知》，见商务部网站，[https://www.mofcom.gov.cn/zcfb/zgdwjmywg/art/2006/art\\_dabe5bc2aed34670a39ad393d38eccbd.html](https://www.mofcom.gov.cn/zcfb/zgdwjmywg/art/2006/art_dabe5bc2aed34670a39ad393d38eccbd.html)。

③ 许晖、张海军、冯永春：《传承还是重塑？本土老字号品牌活化模式与机制研究——基于品牌真实性与价值迁移视角》，载《管理世界》，2018（4）。

④ 余可发、金明星：《品牌真实性与价值共创视角下的老字号品牌复兴过程机制——基于李渡酒业品牌案例研究》，载《管理学报》，2022（4）。

现有关于老字号品牌创新的研究，多集中在消费者认知<sup>①</sup>、怀旧情感与品牌形象管理<sup>②</sup>等营销学视角。这类由外而内、侧重于“沟通价值”的创新范式，难以解释老字号如何通过实质性技术突破实现根本性的价值创造。尽管有研究关注到企业家精神、工匠精神等要素的积极作用，但多孤立探讨企业家精神、工匠精神等单一维度，鲜有将其置于老字号技术传承与突破的矛盾情境中系统考察，因而难以揭示其如何破解路径依赖、实现从模仿到自主创新的跃迁。《中共中央关于制定国民经济和社会发展第十五个五年规划的建议》明确指出“加快高水平科技自立自强，引领发展新质生产力”“加强原始创新和关键核心技术攻关”<sup>③</sup>，品牌创新亟须从“营销驱动”转向“技术驱动”，企业以掌握核心技术主导权（自主创新）为根本手段，进而实现品牌价值升级与重塑的战略过程，成为关乎老字号生存与发展的核心议题。在此背景下，何为推动老字号突破创新瓶颈、实现技术跃迁的内在动力？其关键要素与作用路径为何？已成为理论与实践待解决的重要议题。

老字号企业实现以技术为支撑的品牌自主创新，离不开企业精神资本的持续驱动。精神资本构成了企业战略制定、组织执行与专业实现的三位一体动力系统<sup>④</sup>，是推动企业从模仿创新最终走向自主创新的根本保障<sup>⑤</sup>。本文以孔雀表业（集团）有限公司（下文简称“孔雀表业”）为案例对象，基于“环境因素驱动—精神资本激活—品牌自主创新实现—品牌价值重塑”整合性理论框架，旨在回答：在老字号品牌自主创新过程中，精神资本各维度（企业家精神、管理者精神与工匠精神）如何体现并动态协同？精神资本通过何种路径推动企业实现从技术模仿到自主创新的跨越，并最终完成品牌价值重塑？通过案例内分析与跨阶段比较，试图构建一个过程模型，以期为老字号企业实现技术赋能品牌提供理论依据与实践指引。

## 二、文献回顾与理论基础

### （一）老字号品牌创新相关研究

品牌创新是企业应对竞争与需求的核心战略<sup>⑥</sup>，对于面临现代化挑战的老字号品牌而言尤为关键。现有研究多从外部市场与消费者端切入，强调通过改变消费者头脑中的品牌知识拓展品牌意识和改善品牌形象。<sup>⑦</sup>在理论构建方面，动态金字塔模型为理解品牌创新的层次性和结构性提供了经典分析框架<sup>⑧</sup>，即顶层品牌核心价值、中层品牌风格和底层品牌体现。这一模型明晰了品牌建设“变”与“不变”的辩证关系，为企业系统推进品牌创新提供了理论依据。在创新路径方面，有效的品牌创新需通过新产品、新市场、新定位和新形象植入品牌意识和品牌形象中，系统性改变消费者的品牌认知结构<sup>⑨</sup>。在品牌创新的实施策略上，通过增添新元素、开发新用途、产品或服务的更

① 张牧：《文化品牌的民族性及其对民族凝聚力的影响》，载《理论探讨》，2016（2）。

② 何佳讯、秦翕嫣、杨清云等：《创新还是怀旧？长期品牌管理“悖论”与老品牌市场细分取向——一项来自中国三城市的实证研究》，载《管理世界》，2007（11）。

③ 《中共中央关于制定国民经济和社会发展第十五个五年规划的建议》，载《人民日报》，2025-10-29。

④ 刘中艳、聂慧敏：《企业家精神对企业创新绩效影响研究综述》，载《湖南工业大学学报》（社会科学版），2021（3）；黄速建、肖红军、王欣：《论国有企业高质量发展》，载《中国工业经济》，2018（10）。

⑤ 郭会斌：《温和改善的实现：从资源警觉到资源环境建构——基于四家“中华老字号”的经验研究》，载《管理世界》，2016（6）。

⑥ 何佳讯、胡静怡、李康瑞：《新质生产力背景下品牌创新资产对企业可持续竞争优势的影响机制研究》，载《外国经济与管理》，2025（8）。

⑦ K. L. Keller. “Managing Brands for the Long Run: Brand Reinforcement and Revitalization Strategies”. *California Management Review*, 1999, 41（3）: 103-124.

⑧ M. R. Zimmer, and J. N. Kapferer. “Strategic Brand Management: New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity”. *Journal of Marketing*, 1994, 58（3）, 118.

⑨ 何佳讯、李耀：《品牌活化原理与决策方法探窥——兼谈我国老字号品牌的振兴》，载《北京工商大学学报》（社会科学版），2006（6）。

新与延伸、增加产品或服务的种类等<sup>①</sup>方式激发新的消费兴趣,通过重新定位、激发消费频次或开拓新细分市场等应对增长瓶颈<sup>②</sup>。而 Keller 指出,品牌可通过开创并主导新品类,从根本上规避原有领域的竞争压力,重塑市场格局。<sup>③</sup> 这些研究揭示了基于消费者情感联结与认知管理的品牌创新路径,构成了老字号品牌创新研究的重要基石。

然而,这类以营销和沟通为主的方式,易使品牌陷入“情怀消费”的路径依赖,难以构建可持续的竞争优势,成功的品牌创新往往深植于产品、技术、市场及商业模式等要素的系统性重构。<sup>④</sup> 学者们主要从企业内部因素和外部环境探讨老字号品牌的创新。内部因素包括企业所处地域、行业及经营状况等。例如,北京、上海等地的品牌创新潜力显著高于其他地区<sup>⑤</sup>。外部环境则涵盖政策支持、市场竞争强度和消费需求变迁等。在市场化程度高、传统文化约束弱的语境下,技术创新对“中华老字号”品牌的影响可起到决定性作用。<sup>⑥</sup> 熊彼特的创新理论指出,老字号品牌需要通过在产品、服务、技术、市场、商业模式<sup>⑦</sup>乃至顾客价值<sup>⑧</sup>等多个维度要素的“新组合”实现突破。这意味着老字号创新不应局限于营销传播的组合,应深入到以核心技术为支点的价值创造层面。政策导向也印证了这一趋势,商务部明确倡导老字号企业推进技艺与产品创新、经营模式转型及数字化转型,利用现代经营管理理念、方法和技术来提升其品牌价值<sup>⑨</sup>。

综上,老字号如何实现以技术为内核的价值创新研究则较为缺乏,特别是如何激活组织内在动能以驱动系统性创新的机制。这为本研究从“精神资本”视角切入,并聚焦于以技术自主为核心的品牌自主创新机制研究,留下了探索空间。

## (二) 品牌自主创新相关研究

自主创新是企业掌握技术发展主导权、构筑核心竞争力的关键战略途径,尤其是对于志在实现品牌重塑与价值升级的老字号企业而言,更具深远意义。自主创新的实现形式包括消化吸收再创新、集成创新、原始创新三类。<sup>⑩</sup> 消化吸收再创新又称为模仿创新,通过技术引进、学习和改进等手段吸收其核心技术,逐步实现能力内化与再创造。集成创新又称为合作创新,侧重于对现有知识和技术进行创新性整合,形成更强的核心竞争力。原始创新强调企业依靠自身研发探索实现技术突破,完成从概念到市场的全流程创新<sup>⑪</sup>,三者之间的概念化示意如表 1 所示。

① J. M. Lehu. “Back to Life! Why Brands Grow Old and Sometimes Die and What Managers Then Do: An Exploratory Qualitative Research Put into the French Context”. *Journal of Marketing Communications*, 2004, 10 (2): 133 - 152.

② 何佳讯、秦翕嫣、杨清云等:《创新还是怀旧?长期品牌管理“悖论”与老品牌市场细分取向——一项来自中国三城市的实证研究》,载《管理世界》,2007(11)。

③ K. L. Keller. “Managing Brands for the Long Run: Brand Reinforcement and Revitalization Strategies”. *California Management Review*, 1999, 41 (3): 103 - 124.

④ M. B. Beverland, et al. “Reconciling the Tension Between Consistency and Relevance: Design Thinking as a Mechanism for Brand Ambidexterity”. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2015, 43: 589 - 609.

⑤ 石忆邵、蒲晟:《中国品牌的地域差异及品牌创新能力评价》,载《经济地理》,2009(11)。

⑥ 李园园、柯迪、段坤等:《技术创新是否能够促进老字号企业成长?——传统文化和市场化水平的双重伦理格局视角》,载《研究与发展管理》,2022(6);何佳讯、秦翕嫣、杨清云等:《创新还是怀旧?长期品牌管理“悖论”与老品牌市场细分取向——一项来自中国三城市的实证研究》,载《管理世界》,2007(11)。

⑦ J. M. Lehu. “Back to Life! Why Brands Grow Old and Sometimes Die and What Managers Then Do: An Exploratory Qualitative Research Put into the French Context”. *Journal of Marketing Communications*, 2004, 10 (2): 133 - 152.

⑧ 何佳讯、李耀:《品牌活化原理与决策方法探窥——兼谈我国老字号品牌的振兴》,载《北京工商大学学报》(社会科学版),2006(6)。

⑨ 《商务部等 16 部门关于促进老字号改革创新发展的指导意见》,见商务部网站, [https://www.mofcom.gov.cn/zcfb/zgdwjmywg/art/2017/art\\_e74ad27eef99472ca4dd4076095b5204.html](https://www.mofcom.gov.cn/zcfb/zgdwjmywg/art/2017/art_e74ad27eef99472ca4dd4076095b5204.html)。

⑩ 宋河发、穆荣平、任中保:《自主创新及自主创新性测度研究》,载《中国软科学》,2006(6)。

⑪ 胡耀辉:《产业技术创新链:我国企业从模仿到自主创新的路径突破——以高端装备制造企业为例》,载《科技进步与对策》,2013(9)。

表 1 自主创新三类实现形式的概念及操作示例

名称	概念内涵外延	编码操作示例
消化吸收再创新	基于国内外现有技术的创新活动，现有技术是他人所有，即从 1 到 N	与瑞士企业合作，引进技术，并最终掌握了该技术的生产能力
集成创新	将现有技术进行整合的创新方式，现有技术是自有技术，即 $1+1>2$	将自产计时模块与陀飞轮机芯结合，研发出多功能一体机芯
原始创新	具有重大技术进步，不依赖于他人技术，完全不受他人知识产权影响的创新，即从 0 到 1	自主研发出国内首款陀飞轮机芯，并申请专利

企业选择何种自主创新路径，往往与其所处发展阶段及资源禀赋密切相关。张亚明等<sup>①</sup>提出不同角色的科技型企业创新能力模型。在企业不同的发展阶段，由于技术水平存在较大差异，创新能力也会表现不同。在初创或转型阶段，企业受限于规模、资金与研发能力，多采用模仿创新以降低风险与成本；随着能力积累，企业可借助战略联盟等形式迈向合作创新；最终通过持续的技术内化与改造，实现向自主创新的跃迁。这一演进路径表明，自主创新能力的形成是一个动态的、阶梯式的积累过程。

然而，将上述通用路径置于“老字号企业”中，其适配性面临着显著挑战。老字号通常拥有世代相传的独特技艺、秘方，这既是其宝贵的核心资产，也成为固化的“核心刚性”，形成强大的路径依赖，其自主创新需处理对传统的创造性转化与现代技术适应性融合这一根本矛盾。<sup>②</sup>此外，老字号品牌在消费者心中承载着品质、正宗与历史的稳定承诺。任何技术创新，尤其是颠覆性的原始创新，都可被视为对品牌“真实性”的威胁。<sup>③</sup>因此，老字号的自主创新，也是一个管理品牌认知、在“守正”与“创新”间寻求动态平衡的战略过程。<sup>④</sup>在老字号企业长期发展中形成的组织文化、治理结构与决策流程，可能趋于保守，与自主创新所需的冒险精神、开放协作和快速试错形成冲突。这使得老字号跨越从模仿到自主的“能力鸿沟”，不仅需要资源投入，更涉及深刻的组织学习与心智模式变革。

综上，现有研究难以充分解释：在面临传承负担、品牌约束与组织惯性的多重压力下，究竟何种内在力量能够驱动老字号克服“创新惰性”，成功启动并持续推进这一充满张力的自主创新进程？对驱动这一特殊演进过程的内在微观动力机制，即组织深层的能动性来源，现有研究仍缺乏深入剖析。迫切要求研究者将研究视角从外部条件转向组织内部，探寻能持续激发创新意愿、协调创新矛盾、保障创新执行的核心动力系统。这为从“精神资本”（即蕴藏于企业家、管理者与工匠中的价值信念、意志品质）这一微观动力维度切入研究，提供了必要性与独特的情境切入点。

### （三）精神资本理论相关研究

从理论源流来看，精神资本（geistig keptital）最早由德国著名历史学派创始人李斯特（List）提出，其定义为个人所固有的或个人从社会环境和政治环境得来的精神力量和体力。经济学家西尼尔（Senior）则认为，智力和精神的资本，不但在重要意义上，甚至在生产力上，都已超过有形资本。李斯特的“精神资本”与常用的“人力资本”相似，西尼尔更侧重于民众精神。尽管马克思未直接使用“精神资本”概念，但其“精神生产力”同样为社会与组织中的精神性要素提供了宏观理论支持。在理论发展中，精神资本逐渐形成两类代表性界定：一类将其狭义地等同于宗教资本；另

① 张亚明、刘海鸥：《科技型中小微企业自主创新能力梯度培育策略》，载《科技进步与对策》，2014（15）。

② 许晖、张海军、冯永春：《传承还是重塑？本土老字号品牌活化模式与机制研究——基于品牌真实性与价值迁移视角》，载《管理世界》，2018（4）。

③ 余可发、金明星：《品牌真实性与价值共创视角下的老字号品牌复兴过程机制——基于李渡酒业品牌案例研究》，载《管理学报》，2022（4）。

④ 宇文慧、陈瑾钰、李彦祖等：《品牌真实性视角下老字号品牌传承与创新机制——基于老美华品牌的案例研究》，载《管理案例研究与评论》，2025（5）。

一类则从广义上将其视为社会资本组成部分，涵盖人们对高尚目标的追求、精神实践所衍生的价值理念与社会理想。总体来说，精神资本虽难以量化，却是组织与个体行为的重要驱动力。<sup>①</sup>

本文立足于组织内部创新驱动的行为主体与功能实现视角，将精神资本操作化定义为：由企业家精神（Entrepreneurial Spirit, ES）、管理者精神（Managerial Spirit, MS）与工匠精神（Craftsman Spirit, CS）构成，贯穿于企业战略制定、执行与实现全过程的动力系统。该界定超越了精神资本简单等同于人力资本或组织文化的泛化理解，其合理性建立在以下三个互补的理论基础之上：高阶理论指出，企业的战略选择与绩效水平多取决于高层管理者的认知基础、价值观与经验背景。<sup>②</sup>在此视角下，企业家精神正是高层管理团队战略性认知模式的集中体现，从而与精神资本的“战略决策”功能对应。战略创业理论强调，企业可持续优势的获取依赖于“优势寻求”与“机会寻求”行为的协同。<sup>③</sup>管理者精神确保了战略的分解、资源的有效配置与运营效率（优势寻求），而工匠精神则通过对技艺的精益求精，实现了资源的深度利用与价值创造（机会寻求的一种形式），二者共同回答了“如何创业”的问题。SECI模型揭示了组织知识通过隐性知识与显性知识的持续转化而被创造和放大的过程<sup>④</sup>。工匠精神是组织内隐性知识的核心载体；管理者精神通过构建沟通机制与协作平台，促进了知识在团队内的社会化（共感）与外显化（表出）；企业家精神则负责对知识进行组合化（关联）并上升为组织的战略意图，最终内化（具身）为组织的核心能力。三类精神共同构成了组织知识创造的动态闭环。

此外，本文构建的“企业家—管理者—工匠”三维框架，并非是对“个体—组织”传统层级的机械对应，而是源于创新过程的功能耦合与知识转化逻辑的系统性划分。企业创新是一个涵盖战略构想、战术分解与落地实现的完整链条，企业家精神、管理者精神、工匠精神分别对应战略决策、组织执行与专业操作维度，共同构成企业实现持续创新与品牌升级的内在动力系统。三者分别扮演创新活动的“大脑”“神经”和“双手”，形成一个从战略到落地、从知识创造到价值实现的完整闭环，该框架也呼应了中国本土管理实践的需求。2020年7月，习近平总书记在企业家座谈会上指出：“企业家创新活动是推动企业创新发展的关键”<sup>⑤</sup>，企业家精神是企业创新发展的核心要素<sup>⑥</sup>。在中国文化与管理情境下，三者融合对企业传承与创新具有显著解释力。<sup>⑦</sup>

企业家精神是精神资本的核心动力，现有研究主要集中在两方面：一是关注企业家精神内涵及特质<sup>⑧</sup>，侧重于心理特质学派，如创新性、冒险意识、合作与执着精神、担当精神、爱国精神、奉献精神及诚信精神等<sup>⑨</sup>；二是聚焦其对经济与企业绩效的影响，如对经济社会发展的促进作用、企

① 罗卫东：《论现代经济增长与“精神资本”》，载《浙江大学学报》（人文社会科学版），2001（6）；黄国群：《企业精神资本与企业软实力：内涵及关系分析》，载《工业技术经济》，2011（4）。

② D. C. Hambrick, and P. A. Mason. “Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers”. *Academy of Management Review*, 1984, 9 (2): 193-206.

③ R. D. Ireland, et al. “A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and Its Dimensions”. *Journal of Management*, 2003, 29 (6): 963-989.

④ I. Nonaka. “The Knowledge creating Company”. *Harvard Business Review*, 1991, 69 (6): 96-104.

⑤ 《习近平在企业家座谈会上的讲话》，载《人民日报》，2020-07-21。

⑥ 刘中艳、聂慧敏：《企业家精神对企业创新绩效影响研究综述》，载《湖南工业大学学报》（社会科学版），2021，26（3）。

⑦ 刘志阳：《改革开放四十年企业家精神的演进》，载《人民论坛》，2018（35）；李园园、刘建华、段坤等：《中国本土文化情境下老字号品牌传承研究：维度探索与量表开发》，载《南开管理评论》，2023（6）。

⑧ J. B. Cunningham, and J. Lischeron. “Defining Entrepreneurship”. *Journal of Small Business Management*, 1991, 29 (1): 45-61.

⑨ 蔡莉、张玉利、陈劲等：《中国式现代化的动力机制：创新与企业家精神——贯彻落实二十大精神笔谈》，载《外国经济与管理》，2023（1）；吴娜、白雅馨、刘聪慧等：《中美贸易摩擦、企业家精神与金融资产配置》，载《会计与经济研究》，2022（3）；D. Miller. “The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms”. *Management Science*, 1983, 29 (7): 770-791；李政：《新时代企业家精神：内涵、作用与激发保护策略》，载《社会科学辑刊》，2021（1）。

业创新绩效等<sup>①</sup>。管理者精神承担战略分解、资源整合与过程管控的关键职能，现有研究多关注高层与中层管理者的激励模式及其对组织效能的影响。然而，针对老字号企业中，管理者精神如何与企业家精神、工匠精神形成协同，并共同作用于品牌自主创新的机制，仍待深入探讨。工匠精神不仅显著提升产品品质与企业声誉<sup>②</sup>，还通过促进隐性知识共享与专注性创新行为增强企业创新绩效<sup>③</sup>。既有研究多聚焦于成熟企业中的工匠精神培育，对处于转型或危机中的老字号企业如何激活与利用工匠精神以实现品牌复兴，仍缺乏足够关注。

#### (四) 研究述评

综上所述，现有文献为老字号品牌自主创新研究提供了丰富的理论和实践指导，但仍存在一些不足之处。一是过往研究多关注外部视角（如消费者和市场需求等）<sup>④</sup>，忽略了精神资本等内部驱动力量对品牌自主创新的激活作用；二是过往研究强调通过品牌故事、品牌社群等方式建立情感联结<sup>⑤</sup>，实现营销方式创新，未能建立“精神资本—品牌自主创新—品牌价值”之间的完整作用路径。为弥补上述缺口，本研究拟构建“环境因素驱动—精神资本激活—品牌自主创新实现—品牌价值重塑”的整合性理论框架（如图1所示），将外部环境视为触发因素、精神资本确立为驱动创新过程的核心变量、品牌自主创新界定为关键的中介过程，并将品牌价值重塑明确为最终的因变量。基于此，本研究将重点探究以下内容：第一，企业家精神、管理者精神与工匠精神如何相互作用与协同，形成驱动老字号品牌自主创新的内部合力；第二，上述精神资本如何在不同组织层级间有效传递与演化，并推动老字号企业自主创新能力从低阶向高阶演进；第三，精神资本通过何种整合路径，激活老字号企业实现从技术模仿到自主创新的跨越，并最终完成品牌价值的重塑与升级。通过这一研究，旨在为老字号企业品牌自主创新提供一个新的理论视角，并为企业实践提供更具操作性的指导。

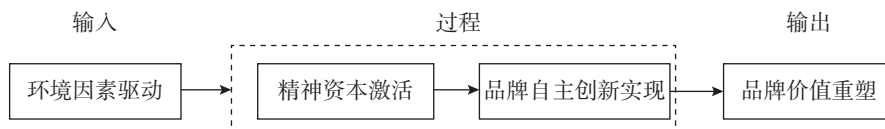


图1 老字号品牌自主创新实现机制理论框架

### 三、研究设计

#### (一) 研究方法

本文采用单案例探索性研究方法对孔雀表业品牌自主创新案例展开研究。<sup>⑥</sup>理由如下：第一，本文聚焦于孔雀表业品牌自主创新的关键要素及其相互作用关系，涉及对“怎么样（how）”和“为什么（why）”的过程机理探究，这是一个动态过程，具有归纳性和探索性特征，适合采用案

① 陈欢、庄尚文、周密：《企业家精神与经济高质量发展——基于需求结构转变视角》，载《云南财经大学学报》，2020（8）；彭花、贺正楚、张雪琳：《企业家精神和工匠精神对企业创新绩效的影响》，载《中国软科学》，2022（3）。

② 邓志华、肖小虹：《自我牺牲型领导对员工工匠精神的影响研究》，载《经济管理》，2020（7）；杨俊青、李欣悦、边洁：《企业工匠精神、知识共享对企业创新绩效的影响》，载《经济问题》，2021（3）。

③ 刘园园、刘平青、杨征等：《精神型领导对员工工匠精神的影响》，载《外国经济与管理》，2022（2）。

④ C. F. Lu, et al. "A Multi-phased FQFD for the Design of Brand Revitalisation". *Total Quality Management & Business Excellence*, 2019, 30 (7-8): 848-871.

⑤ S. Brown, et al. "Teaching Old Brands New Tricks: Retro Branding and the Revival of Brand Meaning". *Journal of Marketing*, 2003, 67 (3): 19-33.

⑥ K. M. Eisenhardt. "Building Theories from Case Study Research". *Academy of Management Review*, 1989, 14 (4): 532-550.

例研究方法；第二，本文所选取的孔雀表业老字号品牌，其在不同发展阶段具有不同特征，较为复杂，适合采用探索性案例研究方法从复杂现象中归纳出丰富的理论和构念；第三，与多案例研究相比，单案例探索性研究方法可对某一具体现象进行深入描述和剖析，通过多次深入访谈以及对不同层次数据进行整合，挖掘其背后的实现路径，有助于提炼出能解释复杂现象的理论或规律。本文侧重于探究品牌自主创新理论的核心要素及其作用机理，与单案例探索性研究方法更相符。

## （二）案例选择

### 1. 案例企业选择的原则

本文的案例选择遵循理论抽样原则，即选择能够为发展特定理论构念提供最丰富信息和最具揭示性洞见的案例<sup>①</sup>。基于此，结合单案例研究的极端性（extreme）和启示性（revelatory）原则<sup>②</sup>，并考量精神资本理论的适配性，选取孔雀表业作为案例研究对象，具体如下：

（1）案例的极端性。孔雀表业始建于1957年，在20世纪80年代曾引领消费潮流，享有“孔雀飞来不落脚”的美誉。然而，改革开放后，海外品牌进驻中国市场，款式多样、价格便宜的电子表兴起，孔雀表业等丹东手表工业未能跟上市场变化，不断衰落。2008年企业重组并成立了辽宁孔雀表业有限公司，经历了5年累计1.5亿的持续投入，2014年孔雀表业扭亏为盈。2022年，孔雀表业凭借65年匠心积累和“专业化、精细化、特色化、创新能力”卓越的技术实力，获评国家级专精特新“小巨人”企业，其从辉煌到衰落，再通过长期坚持实现品牌再度崛起的完整“V型”轨迹，构成了组织发展研究中的极端案例<sup>③</sup>，为探究老字号品牌转型机制提供了参考。

（2）案例的启示性。孔雀表业重建后，企业高层专注于“高端、柔性、定制”的战略规划，实现了高质量增长。在2015—2020年，其机芯的产、销数量和销售收入分别以每年不低于10%和20%的增长率递增，税后净利润以每年50%以上的比率递增，机芯的均价水平高出同行一倍以上。同时，孔雀表业拥有七大系列26个基础机芯，300多个花色品种的机芯产品，是行业内拥有可量产机芯储备最多的企业。孔雀表业曾濒临倒闭，并在持续亏损阶段保持连续的资金投入，最终成为机芯领域的销售额“隐形冠军”企业，对众多面临转型困难的老字号品牌及传统制造企业的创新研究具有重要的启示价值。

（3）案例的理论适配性。孔雀表业作为技术密集型老字号企业，其长达数十年的技术演进历程清晰可见，且其“战略构想—组织执行—技术攻关”的完整创新链条，恰好为观察企业家精神、管理者精神与工匠精神三维度的动态协同与主导作用更迭，提供了连贯的“过程窗口”。此外，孔雀表业极端的兴衰对比与清晰的关键转折点（如扭亏、获评“小巨人”），如同自然实验，显著放大了精神资本作为内在动力驱动组织变革的因果信号，使隐匿的理论机制变得可追踪和可分析。这符合理论抽样对案例“代表性”的深层要求。<sup>④</sup>

### 2. 案例企业的发展阶段

孔雀表业创立于1957年，曾享有“孔雀飞来不落脚”的美誉，后经历濒临倒闭的低谷时期，2007年进行改革重组，开启了创新之旅。因此，结合其关键事件，本文将其发展历程划分为两大阶段：1957—2007年为品牌发展早期，2008年至今为品牌自主创新期。品牌自主创新期则细分为三个阶段：2008—2013年为品牌自主创新探索期，2014—2021年为品牌自主创新成长期，2022年至今为品牌自主创新成熟期，如图2所示。

①④ 李志刚：《中国企业裂变式发展研究：基于扎根理论方法的创新创业实践洞察》，98、98页，经济科学出版社，2023。

② N. Siggelkow. “Persuasion with Case Studies”. *Academy of Management Journal*, 2007, 50 (1): 20-24.

③ K. M. Eisenhardt, and M. E. Graebner. “Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges”. *Academy of Management Journal*, 2007, 50 (1): 25-32.

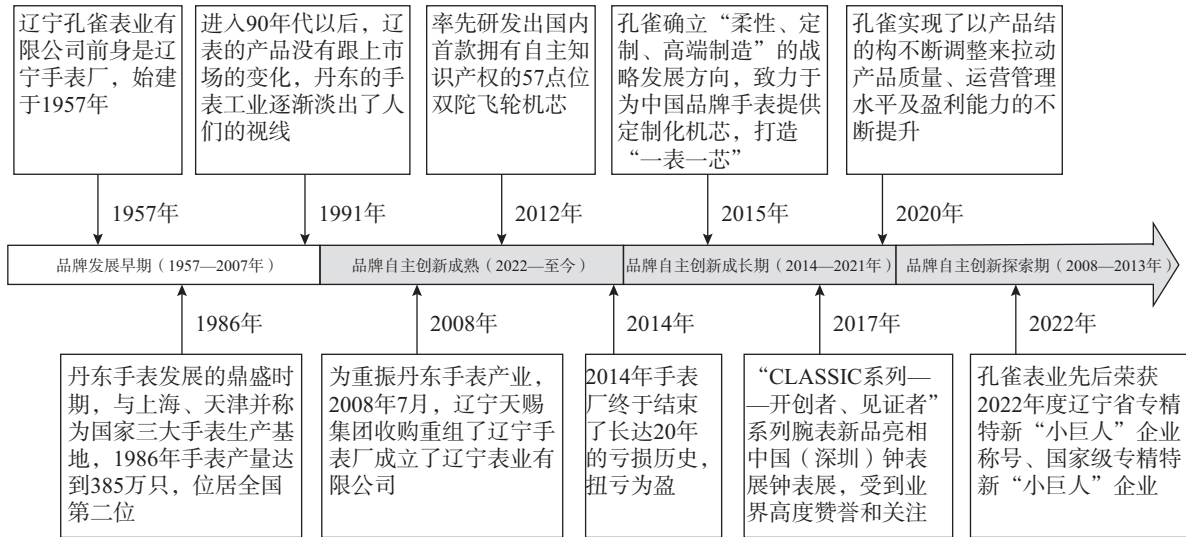


图2 孔雀表业发展关键阶段

品牌发展早期（1957—2007年）。孔雀表业创立于1957年，20世纪80年代初期刮起孔雀热潮，这也使得孔雀表业达到鼎盛时期。从20世纪50年代的前进牌手表、60年代的辽宁牌手表、70年代的红旗牌手表至80年代享誉全国的孔雀表，为中国手表工业的发展做出突出贡献。此外，孔雀表业在长达半个世纪的发展历程中，一直很注重文化传承、文化输出、品牌传播（如图3所示），匠人纯手工打造的第一块前进牌手表，开创了丹东手表工业的历史。其总部设在丹东，丹东是孔雀的根，其在品牌建设、人才建设和文化建设方面都致力于为丹东的经济发展做出积极的努

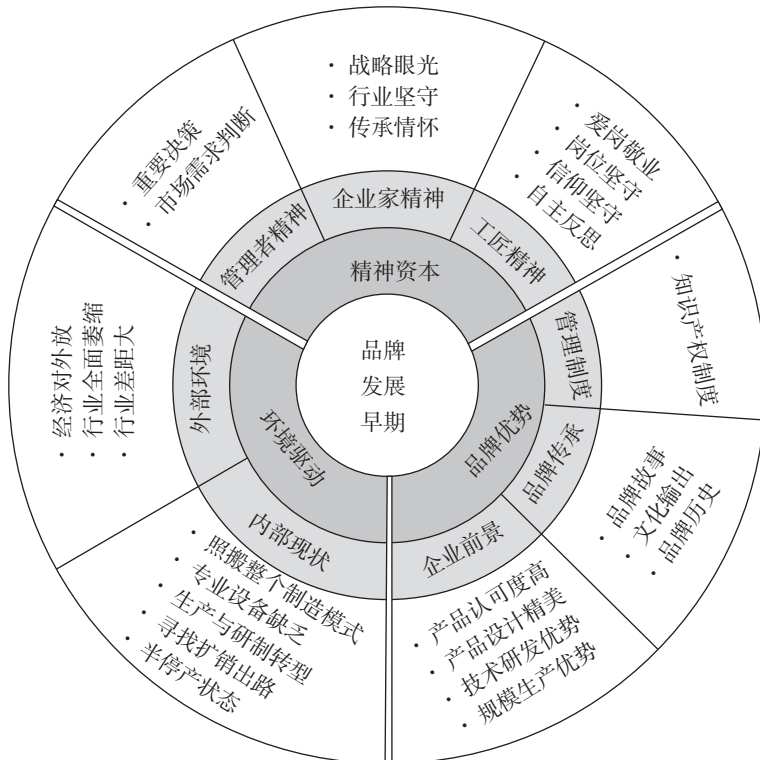


图3 孔雀表业早期发展的关键要素梳理

力。这些足以体现孔雀表业的品牌传承性，也是其品牌优势之一，工匠精神、品牌故事等在后续品牌自主创新过程中发挥了重要作用。

品牌自主创新探索期（2008—2013年）。2008年是孔雀表业重组后的起始年，企业开启了艰难的创新之路探索。对于改制初期的孔雀表业来说，主要面临着三大类问题：一是产品结构和质量无法满足市场需求，二是生产制造体系不够完整，三是持续长达五年的亏损。在产品结构和质量方面，孔雀的领导层决策发挥了关键作用。2010年，总经理A来到孔雀表业后做出了打破老辽表惯例、走自主研发路线的重要决策，助力产品结构调整和产品质量提升。2012年，孔雀研发出具有完全自主知识产权和全新美学概念的双陀飞轮手表，成为继罗杰杜彼后第二家生产出“57点位”双陀飞轮手表的企业。2009年至2013年，孔雀经历了长达五年的持续亏损，依靠集团每月注入资金200万元维持生存，总计投入1.5亿元。

品牌自主创新成长期（2014—2021年）。经过初期探索后，孔雀表业在2014年扭亏为盈，结束了长达五年的持续亏损，不断地快速成长。2015年，其设计研发出32种新产品机芯，逐渐将其打造成自主研发的高端表业品牌。企业家和管理者们通过高端表业的品牌定位和“柔性、定制、品牌化”的发展战略，使孔雀表业牢牢占据高端机械表机芯的领军地位。2020年，其与辽东学院联合成立“孔雀表业学院”，共同探索新型校企合作模式，为孔雀定向培养手表制造领域专业人才。2021年，孔雀表业“百万只高端机械表智能研发制造基地”奠基仪式圆满成功，辽宁省委副书记、代理省长B参观考察孔雀表业并作出“孔雀开新屏”的战略指导方针。

品牌自主创新成熟期（2022年至今）。2022年以来，孔雀进入了全面发展的阶段，在过去几十年的变迁、改革、传承与发展中，孔雀表业始终秉承着优秀的企业文化，既有着轻松向上的工作氛围，又有着浓厚丰富的品牌历史文化，二者共同缔造了孔雀表业在行业中杰出的企业文化，这也成为更多员工坚守在孔雀最重要的理由之一。凭借65年匠心积累和“专业化、精细化、特色化、创新能力”卓越的技术实力，2022年，孔雀表业获评国家级专精特新“小巨人”企业。

### （三）案例数据收集

本文的案例资料遵循Eisenhardt学者<sup>①</sup>等的研究思路，从多种渠道获取数据资料，不同来源的数据之间可相互验证，确保其准确性和真实性，具体来源详见表2。研究团队针对孔雀案例开展了多次调研访谈，每次调研访谈的时长为1~3小时，并在每次调研访谈结束后针对调研访谈内容开展复盘讨论，制定下次调研访谈提纲。这种迭代的过程有助于不断深化对孔雀品牌创新模式的认知。在完成初步访谈后，针对模糊信息点，通过微信、电话等方式实时向受访对象进行确认并补充相关资料，并将所有收集的相关资料归纳整理以便后续编码分析。

### （四）案例数据分析

本文遵循科学性和规范性的研究原则，采用乔亚的数据分析方法<sup>②</sup>，建构一阶概念和二阶主题产生严谨的质性分析结果，再根据数据和新归纳概念间的联系以及现有理论形成聚合概念，图4展示了最终的数据结构。案例编码过程中，通过NVivo12软件多级编码的数据处理方式，对收集到的孔雀表业案例数据进行逐级编码<sup>③</sup>，整个编码过程由三名研究成员共同完成（包括一名品牌领域教授以及两名品牌方向博士研究生），针对编码过程中可能出现的类别模糊等问题，研究团队通过联合审查原始数据，积极查找并补充相关案例和文献资料。这种由多人编码的方式避免了个人的主

① K. M. Eisenhardt. "Building Theories from Case Study Research". *Academy of Management Review*, 1989, 14 (4): 532-550.

② D. A. Gioia, K. G. Corley, and A. L. Hamilton. "Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology". *Organizational Research Methods*, 2012, 16 (1): 15-31.

③ K. M. Eisenhardt, and M. E. Graebner. "Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges". *Academy of Management Journal*, 2007, 50 (1): 25-32.

观性引发的数据结论片面性，通过研究员反复循环的交叉验证，直到核心概念饱和为止。<sup>①</sup> 本研究对一手资料的来源编码为 T1~T14，对二手资料的来源编码为 S1~S5，案例资料来源及编码见表 2。

表 2 不同渠道案例资料来源信息汇总

资料类型	资料来源	编码	累计时长（数量）	资料获取目的	
一手资料	深度访谈	孔雀表业名誉董事长	T1	1.5 小时	企业家选择创新孔雀表业的初衷，以及选择现有模式的原因
		孔雀表业董事长	T2	1 小时	老一辈制表人放弃已有品牌选择重塑孔雀的原因
		孔雀表业总经理	T3	3 小时	新一代制表人对孔雀品牌的看法
		孔雀表业高级副总裁兼精密仪器制造总经理	T4	3 小时	孔雀品牌在各个部门的发展规划及品牌战略布局
		孔雀表业宣传部总经理	T5	2.5 小时	
		孔雀表业技术部主管	T6	2.5 小时	
		孔雀表业质量部主管	T7	2 小时	
		孔雀表业生产部主管	T8	2 小时	
		孔雀表业工艺部主管	T9	1 小时	
		孔雀表业销售部主管	T10	2 小时	
		大国工匠 C	T11	1.5 小时	大国工匠制表人如何看待工匠精神，以及如何在品牌创新过程中传承工匠精神
	孔雀表业深圳总负责人	T12	6 小时	成表的发展规划以及对品牌赋能	
	体验观察	孔雀表业丹东总部	T13	1 小时	深入接触孔雀表业制表基地，获取直观感受与访谈资料相互佐证
		孔雀表业深圳成表制造基地	T14	0.5 小时	
二手资料	内部资料	孔雀表业历史纪要	S1	48 页	孔雀的发展历程、行业现状、企业架构、模式介绍、趋势预判、典型商业实践等，并与一手资料相互佐证
	外部资料	孔雀表业品牌故事及简介	S2	12 页	
		获奖目录	S3	12 页	
		相关报道及杂志	S4	17 篇	
		相关文献研究及教学案例	S5	86 篇	

### （五）案例信效度策略

在信度方面，本文采用半结构化访谈提纲，不做任何预设的假设，尽量引导受访人说出心目中最中肯的观点，每个观点至少需要来自三个不同的数据来源，以达到三角互证。在数据分析过程中，三位研究员分别进行独立编码和提炼，待各自完成编码后再进行集体讨论，保留和合并意见类似部分，针对不同意见进行修正和优化。通过上述方式最大限度降低受访人、案例素材和研究员个人主观偏误对研究结果带来的负面影响。在效度方面，本文在编码和建模过程中，不断与品牌自主创新理论等相关文献进行对比和印证，确保逻辑上不脱离基本的理论框架。

## 四、案例分析

### （一）品牌自主创新探索期（2008—2013 年）

在品牌自主创新探索阶段，孔雀表业深陷于外部政策因素与内部组织压力交织构成的生存危机之中。一方面，中国手表行业的全面萎缩构成了严峻的外部环境；另一方面，企业内部面临着“生

<sup>①</sup> 毛基业：《运用结构化的数据分析方法做严谨的质性研究——中国企业管理案例与质性研究论坛（2019）综述》，载《管理世界》，2020（3）。

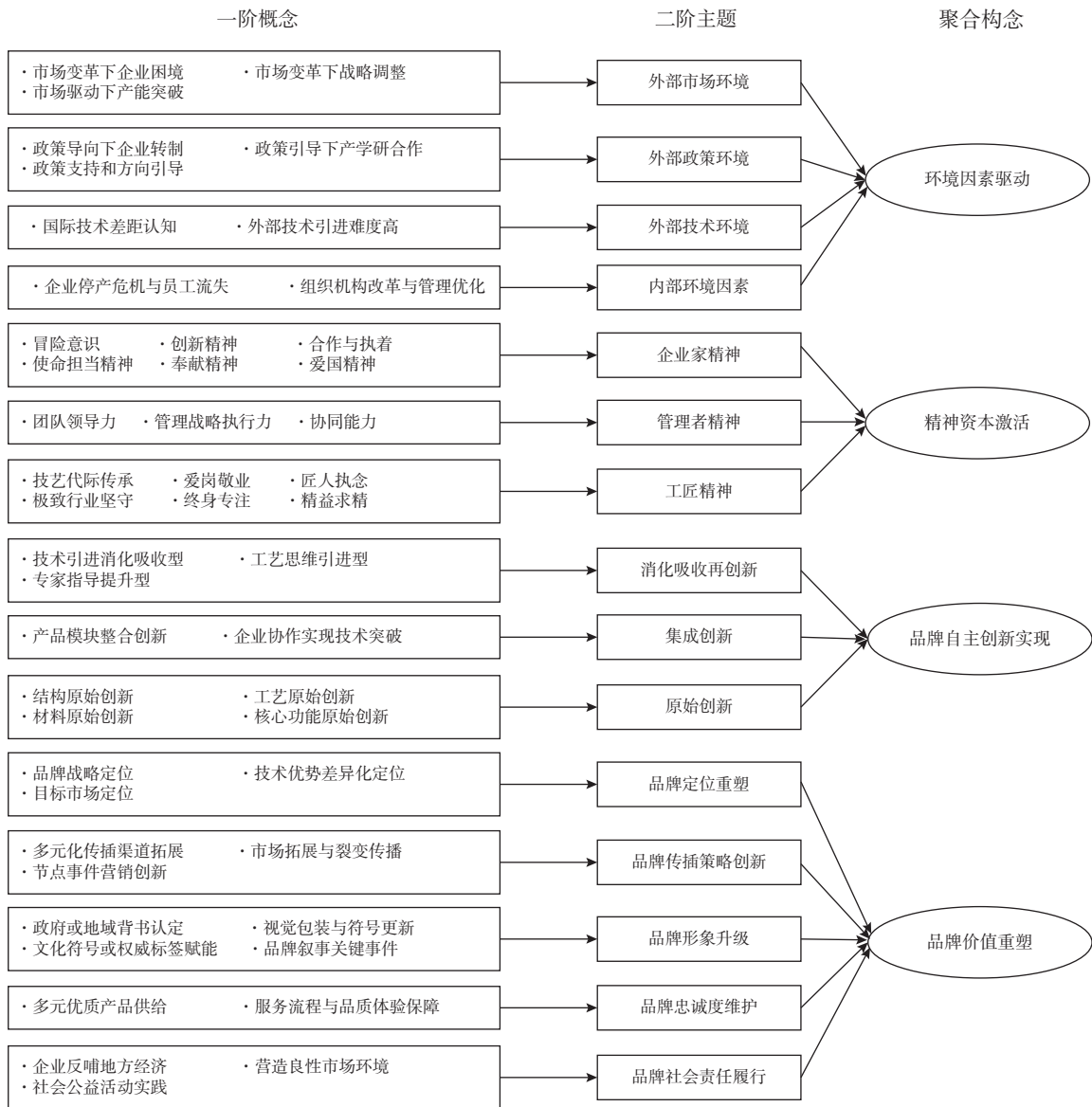


图 4 数据分析与编码结构

产制造体系不完整”与“产品结构、产品质量不能适应市场需求”的双重困境，并伴随持续的巨额亏损。在此背景下，环境因素作为强大的外生驱动，触发了企业的根本性变革。探索期的编码及典型证据援引如表 3 所示。

表 3 探索期的“输入—过程—输出”编码及典型证据援引

输入	环境因素驱动			
	外部政策环境	内部组织压力	内部组织变革	内部资金压力
典型证据援引	市政府领导带队莅临企业，研究企业转制问题。	改制初期，企业面临的两大主要问题：一是生产制造体系不完整，二是产品结构、产品质量不能适应市场需求。	公司研究机构改革，决定将以往对各专业厂的管理方式转变为车间管理方式。	自 2009—2013 年，集团每月注入资金 200 万元，一共持续了 5 年，总计投入 1.5 亿元。

续前表

输入	环境因素驱动			
	外部政策环境	内部组织压力	内部组织变革	内部资金压力
过程 1	精神资本激活			
	企业家精神	管理者精神		工匠精神
典型证据援引	董事长 D 提出要求：“不做第一，只做唯一”，这项要求也是企业在一段时期的奋斗目标。	好的团队都有好的带头人，……2010 年，侯总来到孔雀以后，才有了今天的孔雀。	在海鸥时期，他就一直跟着总经理 A，追随领导来到孔雀，在这边待遇也非常好。	工匠 C 带领技术人员挑灯夜战，加班加点地搞设计、研发，孔雀表的技术和产品都取得新的突破。
过程 2	品牌自主创新实现			
	消化吸收再创新		原始创新	
典型证据援引	与瑞士 ETA 公司达成协议，聘请专家到孔雀指导新产品开发和疑难零件攻关，为期三个月。	前期是从国外引进一些设计师。	这是一款具有完全自主知识产权和全新美学概念的双陀飞轮手表。	计时码表系列完成两项重大技术突破，并实现改频升级，陀飞轮系列完成试制五个新品种。
输出	品牌价值重塑			
	品牌传播策略创新			品牌战略定位重塑
典型证据援引	天赐集团与台湾翡仕公司合作，合资组建天仕（丹东）公司。利用台湾公司的品牌资源和市场营销手段，不断拓展国内外市场。	孔雀表业第一次以独立厂商的身份参加第 31 届香港国际钟表展，获得业界好评。	引进国内先进管理团队和管理理念，实现强强联合，在不久的将来辽宁手表工业跻身国内一流企业行列，打造中国第一品牌。	

### 1. 环境因素驱动：多重压力下的生存危机与转制开端

集团连续五年的战略性注资（内部资金压力）为处于休克边缘的孔雀表业提供了“续血”，创造了至关重要的战略缓冲期。与此同时，孔雀表业面临巨大的内部组织压力，生产制造体系不完整，产品结构、产品质量不能适应市场需求。在此背景下，外部政策环境介入，启动体制机制变革。同时，孔雀表业启动内部组织变革（如研究机构改革），这初步体现了管理者的执行力，开始对僵化的组织架构进行调整。

### 2. 精神资本激活：危机中的领导决策与团队凝聚

多重内外压力下，激活了以董事长 D 为代表的企业家精神，企业家提出的“不做第一，做唯一”的战略雄心与差异化定位，超越了单纯的生存目标，为孔雀表业指明了以技术独创性寻求生路的战略方向。在企业家精神的引领下，精神资本的另外两个维度被有效动员。管理者通过引进管理团队、推动机构改革，将战略愿景付诸实践；工匠则通过技术人员“挑灯夜战，加班加点”的“精益求精行为”，专注于具体的技术难题攻克。至此，精神资本的三维度在生存危机的驱动下形成了初步协同：企业家定方向，管理者建体系，工匠攻技术。在此动力系统的驱动下，本阶段的品牌自主创新呈现出二元路径。一方面，企业通过“聘请瑞士专家指导”等方式进行消化吸收再创新，快速弥补能力短板；另一方面，则坚定地投向原始创新，集中力量研发高端复杂结构。

### 3. 品牌自主创新实现：双轨并行的技术突破

品牌自主创新呈现出消化吸收与自主突破并行的特征。在消化吸收再创新方面，企业通过“与瑞士 ETA 公司达成协议，聘请专家指导新产品开发和疑难零件攻关”以及“引进国外设计师”等方式，快速提升技术能力。同时，在原始创新领域取得重要突破，成功研发“具有完全自主知识产权和全新美学概念的双陀飞轮手表”，并在“计时码表系列完成两项重大技术突破，陀飞轮系列完成试制五个新品种”方面取得实质性进展。

#### 4. 品牌价值重塑：初步建立市场认知与战略定位

通过系统的创新活动，企业开始在品牌价值重塑方面取得初步成效。在品牌传播策略创新方面，“与台湾翡仕公司合作，合资组建天仕公司，利用台湾公司的品牌资源和市场营销手段”，开启了品牌国际化传播的新路径。在品牌战略定位重塑方面，通过“引进国内先进管理团队和管理理念”，确立了“在不久的将来辽宁手表工业跻身国内一流企业行列，打造中国第一品牌”的战略愿景。这些努力最终获得了外部市场认可，“辽宁孔雀表业第一次以独立厂商的身份参加第31届香港国际钟表展，获得业界好评”，标志着品牌价值的初步确立。

#### (二) 品牌自主创新成长期（2014—2021年）

在品牌自主创新成长阶段，2014年孔雀表业扭亏为盈后，标志着其进入自主创新的快速成长期。本阶段，企业的创新活动在外部环境支持下呈现出体系化、规模化的特征，品牌价值实现显著跃升。成长期的编码及典型证据援引如表4所示。

表4 成长期的“输入—过程—输出”编码及典型证据援引

输入	环境因素驱动			
	外部政策环境			
典型证据援引	辽宁省委副书记、代省长B参观考察孔雀表业，并作出“孔雀开新屏”的战略指导方针。			
过程1	精神资本激活			
	企业家精神		工匠精神	
典型证据援引	面对手表产业必将变革的大势，孔雀表业确立了“精密制造”核心理念，适时制定了“柔性、定制、精准、高端”发展战略，打造柔性精密制造机制，实现了历史性突破。	中国轻工业联合会与中国财贸轻纺烟草工会开展的首届“大国工匠”推荐学习活动中，工匠C被命名为轻工“大国工匠”。	工匠精神的核心在于爱岗敬业，其终极体现则是突破行业技术瓶颈、达到顶尖专业水平，做到这些便堪称真正的工匠。	公司授予工匠C“手表模具大师”职称，并开展了向工匠C同志学习活动。全公司掀起了学习工匠C的热潮。
过程2	品牌自主创新实现			
	消化吸收再创新		集成创新	
典型证据援引	与瑞士合作的1150机芯，从图纸转换—模具制作—样机零件试制—样机试装，历时半年，首批样机试制成功。	购买瑞士INTER T SA公司机械手表机芯型号1150技术开发专有权；与瑞士INTER T SA公司联合开发型号1150机械手表机芯，实现“瑞士制造”。	与天津海鸥、北京表厂以及上海等地表厂保持日常交流，共同探讨和解决行业共性问题。	在结构与稳定性的设计过程中，设计团队会系统性进行考量。现有包括计时码表、陀飞轮在内的多个成熟模块，在这些模块基础上，持续进行整合。
输出	品牌价值重塑			
	品牌传播策略升级	品牌形象更新升级	品牌忠诚度维护	品牌定位重塑
典型证据援引	新品彩虹系列陀飞轮腕表及与BIGGERWAY科技公司联合推出的高端陀飞轮系列腕表盛装亮相，引发了同行业和专业客户的高度关注。	辽宁孔雀表业有限公司的双陀飞轮机械表获得“辽宁制造”荣誉称号。丹东地区获此殊荣的仅有两家。	公司设计研发32种新产品机芯。其中：形成小批量生产的产品有SL1150、SL5003D、SL5301K，4种产品已投入生产，样机试制15余个品种，5种产品获得专利证书。	在制造和研发能力方面，孔雀与同行拉开显著差距，技术优势比较明显。

#### 1. 环境驱动：政策指引与产业生态构建

成长期的驱动因素由探索期的“生存压力”转变为“发展机遇”。外部政策环境为企业提供了直接的战略指引，典型体现为“辽宁省委副书记、代省长参观考察孔雀表业并作出‘孔雀开新屏’

的战略指导方针”，这也表明孔雀表业处于有利的政策环境中。与此同时，孔雀表业积极构建产业创新生态，为后续发展奠定基础。

### 2. 精神资本系统化：从战略破局到组织赋能

精神资本的驱动作用在本阶段呈现出系统化、制度化的特征。企业家精神的核心体现为前瞻性的战略布局，孔雀表业确立了“精密制造”的核心理念，制定了“柔性、定制、精准、高端”的发展战略，并成功打造了柔性精密制造机制，为技术创新提供了明确的战略指引和制度保障。与此同时，工匠精神实现了从个体示范到组织能力的转化。工匠 C 被命名为轻工“大国工匠”并获得公司“手表模具大师”职称，这一事件成为工匠精神制度化的重要契机。通过开展向工匠 C 同志学习活动，将“爱岗敬业、突破行业技术瓶颈”的个体特质，系统性地转化为组织的共享价值观和创新导向，孔雀表业在全公司掀起了学习热潮，形成了“工匠引领、全员跟进”的创新氛围。

### 3. 品牌自主创新实现：双元路径协同推进

在精神资本的驱动下，孔雀表业的创新活动形成了清晰的二元路径。一方面，通过“购瑞士机芯技术开发专有权”和“联合开发实现瑞士制造”，持续推进消化吸收再创新，致力于掌握国际高端机芯的完整知识体系。另一方面，通过构建“与天津海鸥、北京表厂、上海表厂日常交流”的开放式行业创新网络，积极开展集成创新，在行业共性技术问题上实现协同攻关，体现了从封闭创新到开放合作的战略转变。

### 4. 品牌价值重塑：利用技术优势向市场认可转化

本阶段，孔雀表业开始系统地将技术创新成果转化为品牌价值，在多个维度实现突破。双陀飞轮机械表获得“辽宁制造”荣誉称号（丹东地区仅两家获此殊荣），这一官方认证显著提升了品牌的专业形象。公司设计研发 32 种新产品机芯，其中 SL1150、SL5003D、SL5301K 等产品形成小批量生产，5 种产品获得专利证书，通过持续的产品迭代和知识产权布局，增强了客户黏性。新品彩虹系列陀飞轮腕表、与 BIGGERWAY 科技公司联合推出的高端陀飞轮系列的盛装亮相，成功吸引同行和专业客户的眼光，标志着品牌传播从大众市场向专业圈层的精准渗透。孔雀表业在制造业和研发方面的能力“跟同行拉开了挺大的距离”，技术上的优势比较明显，这为其在高端机械表机芯领域的专业定位提供了坚实基础。

## （三）品牌自主创新成熟期（2022 年至今）

在品牌自主创新成熟阶段，孔雀表业的自主创新呈现出系统化、引领性的新特征。本阶段的驱动因素、创新范式与价值创造逻辑均发生了深刻演变。成熟期的编码及典型证据援引如表 5 所示。

表 5 成熟期的“输入—过程—输出”编码及典型证据援引

输入	环境因素驱动		
	外部政策环境		外部技术环境
典型证据援引	孔雀表业机械表机芯产学联盟入选 2022 年辽宁省首批典型实质性产学研联盟。	孔雀表业获评国家级专精特新“小巨人”企业。	尖端技术体现在游丝、发条、原动性上，国外采用的材料仍属技术封锁范畴，不对外出口。
过程 1	精神资本激活		
	企业家精神	工匠精神	
典型证据援引	在辽宁省劳动模范表彰大会上，辽宁孔雀表业有限公司董事长 D 当选辽宁省劳动模范。	如果整个职工团队都能做到爱岗敬业……企业本身具备足够吸引力，使员工具有向心力，那么这家企业必然具备良好的发展态势。	工匠精神体现在企业的各个部门、各个环节，包括当前技术研发的精益求精，也蕴含在一代代技艺传承过程中。工匠 C 钟爱手表行业，对模具制作也抱着钻研的执着。这种坚持或许正源自中国“匠人”特有的坚持与执念。

续前表

输入	环境因素驱动			
	外部政策环境		外部技术环境	
过程 2	品牌自主创新实现			
	原始创新			
典型证据 援引	在材料研发领域，与中国科学院开展合作，致力于研发可替代现有材料的一些新材料。	企业当前的发明主要集中在产品结构领域，然而结构层面的创新面临较大挑战，尤其在申请发明专利方面存在较高难度，因为审查要求结构设计必须具备全新颖性，若与现有技术存在部分关联，则难以通过复审。	以码表系列的一款 4801 为例，其从核心设计到知识产权布局均实现完全自主，已形成多项自主研发的专利成果。	现在企业也在尝试使用的钛合金等新材料，积极推进材料上的创新突破，这标志着孔雀现在同步推动技术创新和材料创新的双重升级。
输出	品牌价值重塑			
	品牌形象更新升级	品牌定位重塑		品牌社会责任履行
典型证据 援引	值此抗美援朝胜利 70 周年之际，孔雀表推出“抗美援朝出征作战 70 周年孔雀陀飞轮纪念表”，限量 70 只，正式发售！	在该表上增加了日历、能量显示等功能，更把人们钟爱的 12 生肖、12 星座雕刻上去，使其兼具有完美的造型和独特收藏价值。	孔雀表业坚持高端定位，并推行柔性定制品牌战略。比如，根据客户需求，提供专属定制服务，客户要求定制夹板，技术团队则针对性进行设计，工艺团队同步实现精密制作，这正是孔雀的核心优势所在。	孔雀表业向丹东市公安局捐赠 10 000 瓶消毒剂、100 桶消毒液、12 000 个 N95 口罩、5000 件防护服，总价值超 110 万元，用实际行动展示本土企业的社会责任与担当，助力疫情防控工作。

### 1. 环境驱动：国家信用背书与技术前沿的终极挑战

环境驱动因素在此阶段实现质变。孔雀表业获评国家级专精特新“小巨人”企业，这一外部政策因素构成了品牌最权威的“国家信用状”。同时，孔雀表业机械表机芯产学研联盟入选辽宁省首批典型实质性产学研联盟，进一步强化了产学研协同创新的制度环境。在外部技术环境方面，企业直面“游丝、发条等核心材料不对外出口”的技术封锁，这种“卡脖子”困境反而强化了其攻克基础材料与底层结构的决心。

### 2. 精神资本内化：从战略驱动到文化认同

精神资本在此阶段深度内化为组织的文化基因。企业家精神通过“董事长 D 当选辽宁省劳动模范”等社会层面的价值认同，树立了领导力典范。工匠精神则完成了从个体榜样到组织文化的升华，既体现在“工匠精神遍布企业各个环节、一代代传承”的系统化渗透，也通过“职工团队爱岗敬业、企业具有吸引力”的组织向心力，形成了独具特色的“幸福工匠”情感资本，有效激活了新一代员工与消费者的价值认同。

### 3. 品牌自主创新实现：全面突破原始创新

在此阶段，品牌自主创新几乎完全聚焦于最高阶的原始创新。通过与中国科学院合作研发新材料、攻克“全新的”发明专利难题、实现码表系列“从设计到知识产权”的完全自主，以及在钛合金等材料上寻求突破，系统性地在材料、结构、核心功能等多个维度构建起难以逾越的技术壁垒。这标志着孔雀表业的创新从“集成应用”和“消化吸收”彻底转向了“前沿引领”的原始创新。

### 4. 品牌价值重塑：从技术领先到文化引领的范式跃迁

品牌价值重塑实现了质的飞跃，完成了从“制造商”到“文化符号”的转型。企业明确“走高端柔性定制路线”，将技术优势（柔性制造）转化为独特的市场价值主张，实现了从规模化生产向

个性化服务、从卖产品向卖解决方案的跃升。在品牌形象更新升级方面，通过将“抗美援朝出国作战70周年”等重大历史IP与“十二生肖”等传统文化符号，融入限量版陀飞轮的设计，利用抖音等新型社交媒体进行传播，企业成功地将文化符号转化为社交货币，完成了品牌从“历史厚重”到“国潮先锋”的语境迁移。通过向丹东市公安局捐赠防疫物资等实际行动，公开践行社会责任，塑造了有温度、有担当的企业形象，进一步丰富了品牌的价值内涵。

(四) 孔雀表业自主创新实现的演化过程模型

基于对孔雀表业四个发展阶段的纵向案例分析，本文构建了精神资本激活老字号品牌自主创新的演化过程模型，如图5所示。该模型揭示了精神资本三维度（企业家精神、管理者精神、工匠精神）如何在不同发展阶段动态协同，驱动企业实现从技术依赖到自主创新的跨越，最终完成品牌价值重塑与升华。

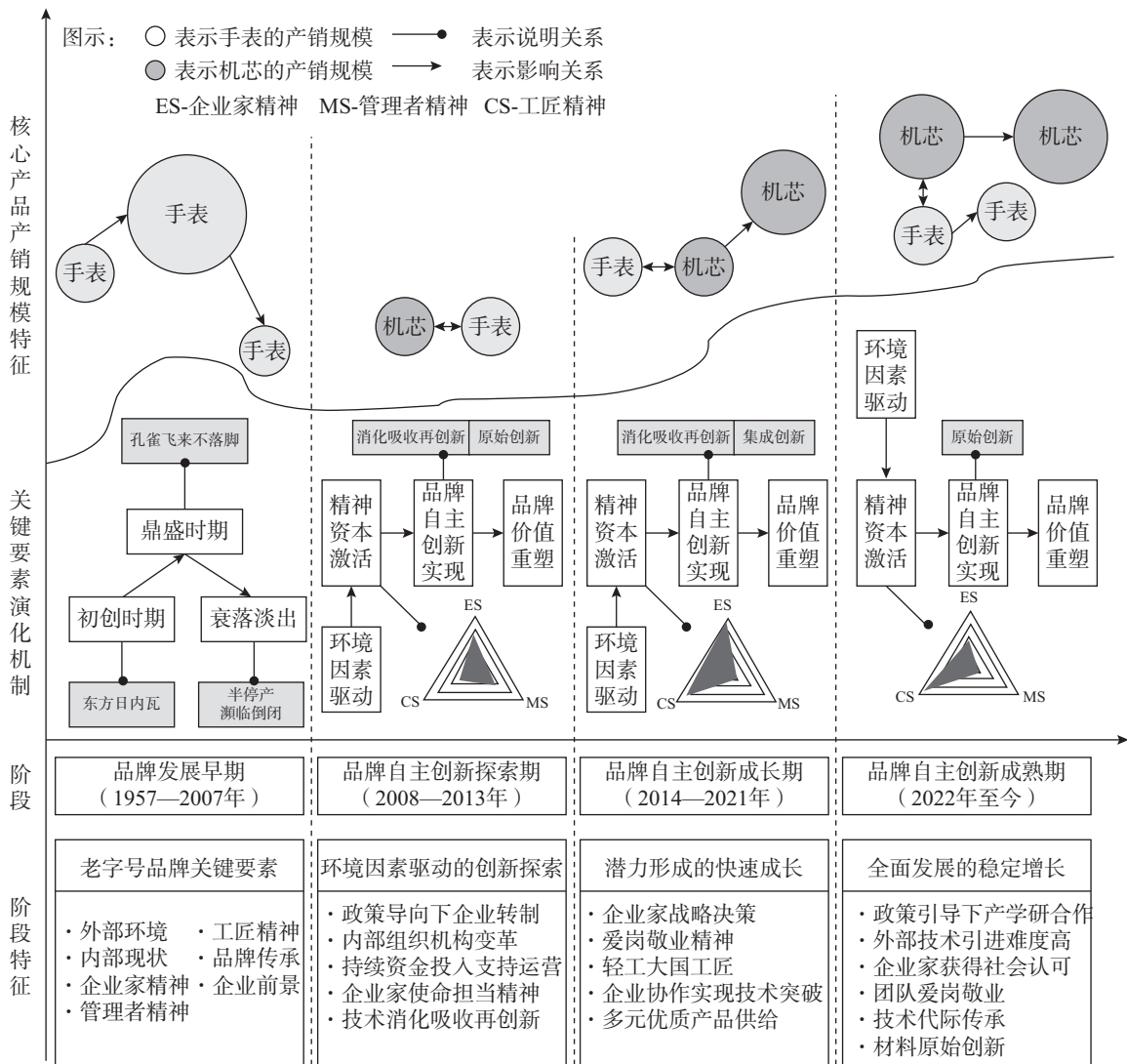


图5 精神资本驱动下孔雀表业自主创新的演化过程模型

在品牌发展早期，计划经济主导的宏观环境驱动，指令性订货构成主要的外生驱动力。孔雀表业凭借“前进—辽宁—红旗—孔雀”四代品牌序列获得稳定的资源输入，形成国家任务向产能扩张

的正向循环，精神资本的雏形开始孕育。在任务导向的生产活动中，工匠精神通过师徒制与纯手工打磨的实践被激活，孕育出精益求精的技艺内核，并通过 20 世纪 80 年代初的“孔雀热潮”在组织内部实现广泛扩散。此时的企业家精神与管理者精神更多地体现为对计划的执行与资源的调配。品牌自主创新以技术引进和消化吸收为主，为后续发展奠定了制造基础。最终，通过全国供销网络与政府背书，企业将“首只手表诞生”“孔雀热潮”等事件转化为“国表典范”的文化叙事，实现了从地域符号向国家符号的价值跃迁，沉淀了包含技术声誉与工匠荣耀在内的初始品牌资产。

在品牌自主创新探索期，环境驱动表现为严峻的生存危机。行业萎缩与持续亏损形成强大的外生压力，而企业转制完成与集团持续注资则提供了必要的制度保障与资源缓冲。面对生存压力，精神资本被深度激活并实现初步协同。企业家通过“不做第一做唯一”的愿景来引领破局方向；管理者引进核心管理团队、推动组织变革；工匠则通过“挑灯夜战”的技术攻坚实现具体突破。三者形成了“企业家定方向、管理者建体系、工匠攻技术”的初步协同模式。品牌自主创新采取消化吸收再创新与原始创新并行的双轨策略。一方面通过引进瑞士专家提升技术能力，另一方面成功研发出具有自主知识产权的双陀飞轮手表。这些成果通过香港钟表展等平台获得外部市场认可，实现了品牌价值从“生存导向”到“技术导向”的初步重塑。

在品牌自主创新成长期，环境驱动由“生存压力”转变为“发展机遇”。省级“专精特新”认定、建立“百万只高端机械表智能研发制造基地”构成“制度—资源”双重窗口，高端机械表市场需求复苏则提供了市场拉力。精神资本呈现出系统化、制度化的特征。企业家通过制定“柔性、定制、精准、高端”战略，展现前瞻性布局；工匠则借助“大国工匠”的标杆效应，通过设立创新工作室、开展学习活动，从个体榜样转化为组织能力；管理者则通过确保战略的有效执行与资源的优化配置体现。通过构建开放式行业创新网络深化集成创新，持续投入原始创新等，孔雀研发出 32 种新产品机芯并获得多项专利。这些技术优势通过“辽宁制造”认证、专业展会等渠道转化为品牌的专业形象与市场地位，实现品牌价值的显著跃升。

在品牌自主创新成熟期，环境驱动因素进一步升维。获评国家级专精特新“小巨人”提供国家信用背书，核心技术领域的“卡脖子”问题则强化了攻坚原始创新的紧迫性。精神资本已深度内化为组织的文化基因。企业家获得“辽宁省劳动模范”等社会认同，树立领导力典范；工匠精神弥散到“企业各个部分、各个环节”，形成“幸福工匠”的情感资本；三者融合构建了强大的组织文化软实力。品牌自主创新聚焦材料、结构、功能等维度的原始创新，与中国科学院合作研发新材料，实现多个“完全自主知识产权”的突破。最终通过“专精特新+文化 IP”的双轮驱动模式，将技术权威与情感共鸣熔铸为一体，实现品牌价值从“技术领先”到“文化引领”的终极跃迁。

从图 5 可以看出，精神资本驱动老字号品牌自主创新是一个动态的、阶段递进的过程。其中，工匠精神是技艺传承与品质追求的永恒基石；管理者精神是战略落地与组织效能的关键保障；企业家精神则是把握方向、推动变革的核心动力。三者的有效协同与动态适配，构成了老字号突破创新悖论，实现品牌价值重塑的内在驱动力。

## 五、研究结论与讨论

### （一）研究结论

本文通过对孔雀表业 1957 年创立以来的纵向案例进行解构，揭示了“精神资本激活老字号品牌自主创新”的动态机制，并构建了完整的演化过程模型（如图 5 所示）。研究表明，老字号企业的自主创新并非线性过程，而是在外部环境与内部能力的复杂互动中，经历“生存式探索—能力式成长—引领式成熟”三阶段演化，每个阶段均以显著的财务或市场拐点为临界点。具体而言，本研究发现：第一，精神资本三维度呈现动态主导与协同演进规律。在探索期，企业家精神发挥战

略破局的作用，管理者精神则强化组织执行效能；在成长期，企业家精神和工匠精神协同；至成熟期，工匠精神升华为文化引领力量，三者形成“决策—执行—实现”的功能耦合体系。第二，自主创新遵循“消化吸收再创新→集成创新→原始创新”的能力跃迁路径，对应企业知识从显性工艺知识向隐性原理知识的深化，最终形成以专利池为核心的技术壁垒。第三，品牌价值重塑经历“技术认可—专业认同—文化认同”的三重升华，实现从产品功能价值到品牌精神价值的根本性转变。

本文进一步揭示出品牌自主创新过程中存在完整的传导机制：外部环境驱动提供“情境触发信号”，精神资本作为“内在动员引擎”，自主创新实现“能力转化功能”，品牌价值重塑则形成“价值输出载体”，四者构成“驱动—激活—实现—升华”的闭环。该模型不仅解释了孔雀表业从濒临破产到国家级“小巨人”的蜕变历程，更为老字号企业通过激活精神资本实现品牌自主创新提供了可借鉴的理论框架和实践路径。

## （二）理论贡献

本研究的理论贡献主要有以下三个方面：第一，本文构建了整合环境驱动与内在动力的品牌自主创新理论框架，突破了传统品牌研究的单一视角局限。已有研究从品牌激活与活化等角度出发，探讨老字号企业如何通过品牌传承、品牌重塑、品牌传承和创新等方式来实现老字号的创新与长期发展<sup>①</sup>，缺乏对技术驱动这一创新路径的系统性解释，更未能整合外部环境与内部微观驱动力。本文提出“环境因素驱动→精神资本激活→品牌自主创新实现→品牌价值重塑”的四阶链式模型（如图5），将外部政策环境视为关键资源，并首次将精神资本作为连接制度资源与技术资产的衔接器，不仅回应了动态能力理论对资源重构机制情景化的呼吁，也为理解老字号，特别是面临严峻转型压力的技术密集型老字号品牌的长效发展提供了一个整合性分析框架。

第二，本文揭示了精神资本的“复合驱动—分层激活”机制，深化了对组织韧性微观理论的认识。现有研究虽肯定了精神资本的价值，但对其在组织转型中的激活路径与演化过程缺乏深入探讨。本文发现，危机压力与制度支持构成的复合外部驱动，会触发精神资本遵循“分层递进”的激活路径：外部压力首先激发个体层面的工匠精神（爱岗敬业、精益求精），进而推动管理者精神（战略执行、人才吸附）的涌现，最终汇聚并升华为引领全局的企业家精神（战略愿景、风险承担），形成“个体信念→集体认同→组织惯例”的完整传导链条。这一发现细化了精神资本在转型经济背景下精神资本的演化过程，拓展了“精神—资源”转化机制的理论边界，为解释极端环境下的组织韧性提供了微观行为解释。

第三，本文厘清了老字号品牌自主创新与品牌价值的动态共生关系，延伸了自主创新理论在品牌研究中的应用边界。自主创新理论将其创新模式划分为集成创新、消化吸收再创新和原始创新，但对其在老字号企业的动态演进规律及其品牌建设的关联机制探讨不足。本文通过解构孔雀表业长达15年的创新历程，揭示出“消化吸收再创新→集成创新→原始创新”的演进路径如何系统性地提升品牌价值，明确了不同创新模式对品牌资产构建的差异化贡献机制，从而桥接了技术能力演进与品牌价值升级的内在逻辑，延伸了自主创新理论在品牌战略研究中的解释范围，为理解技术创新如何转化为可持续品牌优势提供了新的理论视角。

## （三）管理启示

本文对老字号企业的品牌长效发展具有一定的管理和实践指导意义。第一，规划“制度—能力—品牌”三阶段战略节奏，依据老字号企业禀赋锚定战略重心。对技术密集型老字号（如钟表、

<sup>①</sup> J. Romaniuk, et al. “Generalizations Regarding the Growth and Decline of Manufacturer and Store Brands”. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 2014, 21 (5): 725-734; A. B. Shields, and J. W. Johnson. “What Did You Do to My Brand? The Moderating Effect of Brand Nostalgia on Consumer Responses to Changes in a Brand”. *Psychology & Marketing*, 2016, 33 (9): 713-728.

精密制造)而言,可遵循“制度续血→技术换血→品牌造血”路径。在获取政策支持后,需将资源高强度、持续性投入核心技术的自主研发(如专利、复杂功能),建立难以模仿的技术壁垒,最终将技术优势塑造为品牌最硬的“信任状”。对文化密集型老字号(如白酒、中医药)而言,在制度续血后,其核心是“文化解码→价值转化→品牌焕新”。企业需系统挖掘、提炼并现代化转译其独特的文化基因(如古法技艺、地域风情),将其转化为可体验、可传播的现代价值主张,并以此为核心进行产品创新和品牌叙事。对服务密集型老字号(如酒店、零售)而言,其路径更侧重于“制度赋能→模式创新→体验重塑”。在利用政策优化运营基础后,应聚焦于服务流程的标准化与个性化创新,将历史悠久的口碑转化为可复制的、卓越的客户体验标准,并通过数字化等手段拓展服务场景,实现“老手艺”与“新体验”的融合。

第二,激活和培育精神资本三维度,结合老字号企业类型来差异化配置侧重维度。在技术密集型老字号企业中,需均衡培育精神资本的三个维度,尤其须确保“工匠精神”在技术攻坚中的基石作用与“企业家精神”在长远技术战略上的定力。在文化密集型老字号企业中,应重点激活“工匠精神”的文化载体角色与“企业家精神”的IP运营角色。不仅体现出对传统技艺、配方的坚守与传承,也需将文化符号转化为可持续的商业模式和现代品牌故事。在服务密集型老字号企业中,“管理者精神”与“工匠精神”的协同至关重要,前者用于构建可扩展的高标准服务体系,后者体现在一线员工对服务细节的极致追求与客户关系的精心维护中。

第三,构建“技术—文化”双轮驱动的品牌传播体系,根据老字号品牌资产实施叙事组配。在技术密集型老字号中,宜坚持“技术为主,文化为辅”模式,传播以硬核技术突破、专利成果、行业标准为首要支撑,佐以历史积淀和工匠故事,建立“高科技+高情感”的权威形象。在文化密集型老字号中,宜采用“文化为主,体验为用”模式,生动演绎品牌的文化内涵与历史底蕴,同时通过沉浸式体验、文创衍生、跨界合作等现代方式,让文化“活起来”,触达新一代消费者。在服务密集型老字号中,宜选取“体验为核,信任为基”模式,聚焦于真实、动人的服务瞬间与客户口碑,强调“百年老店的可靠”与“与时俱进的便捷”,将历史信任感转化为当下消费的安全感与归属感。

虽然本文探讨了精神资本在老字号品牌自主创新过程中的激活机制,得到一些有价值的结论,但仍存在一些不足之处:一是在样本选择上具有局限性,虽然本文分析材料非常丰富,但单案例研究本身存在复制性差和扩展性弱的局限,故而未来需要加入更多案例企业的文本来检验本研究构建的品牌自主创新路径的普适性。二是影响老字号品牌自主创新的因素有很多,本文探讨的精神资本要素只是其中之一,随着企业的发展,建构精神资本的子维度也会不断增加,还需持续对其精神资本进行追踪,并通过分析精神资本和其他传统要素的作用机理来完善老字号品牌自主创新的过程。

## Brand Innovation Mechanism of Time-honored Enterprises from the Perspective of Spiritual Capital: A Longitudinal Case Study Based on Peacock Watch Industry

QIAN Minghui<sup>1,2</sup>, XU Jiayuan<sup>3</sup>, LI Hurong<sup>3,4</sup>, WANG Chi<sup>1</sup>

(1. School of Information Resource Management, Renmin University of China;

2. Scientific Research Office, Renmin University of China;

3. Documentation and Information Center of the Chinese Academy of Sciences;

4. Archives of the Chinese Academy of Sciences)

**Abstract:** This study takes Dandong Peacock Watch Industry as a case study and based on an inte-

grated framework of “environmental factors driving—spiritual capital activation—brand self-innovation realization—brand value reconstruction”, explores the dynamic evolution mechanism of its brand self-innovation. The research finds that spiritual capital, composed of entrepreneurial spirit, managerial spirit, and craftsmanship spirit, serves as the core internal driving force that activates traditional time-honored enterprises to transition from technological imitation to self-innovation, ultimately achieving brand value reconstruction. Brand self-innovation undergoes three stages; exploration, growth, and maturity. In the exploration stage, entrepreneurial spirit drives breakthrough strategies, while managerial spirit enhances organizational execution, guiding the enterprise toward original innovation. In the growth stage, the synergy between entrepreneurial spirit and craftsmanship spirit drives integrated innovation. In the maturity stage, craftsmanship spirit evolves into a cultural guiding force, achieving comprehensive original innovation. This study constructs a process model of “spiritual capital activating brand self-innovation in time-honored enterprises”, providing theoretical explanations and pathway guidance for the transformation and upgrading of similar enterprises.

**Key words:** Brand autonomous innovation; Spiritual capital; Brand value rejuvenation; Peacock watch industry