

数字化转型背景下企业文化发展的范式重构、内在张力与建设路径研究

郝丽蓉

甘肃农业大学管理学院, 甘肃 兰州

收稿日期: 2025年12月5日; 录用日期: 2025年12月24日; 发布日期: 2025年12月31日

摘要

数字化转型浪潮正以前所未有的深度与广度重塑企业运营模式与竞争格局, 而作为组织灵魂的企业文化, 其发展演进、内涵革新与功能实现亦面临深刻挑战与历史性机遇。本文旨在系统探究数字化转型与企业文化发展之间的互动关系, 揭示数字化进程对企业文化从价值观、行为规范到组织氛围的全面影响, 并剖析传统企业文化在数字化环境中遭遇的典型冲突与内在张力。研究认为, 数字化转型不仅是技术应用, 更是以数据为驱动、以客户为中心、以敏捷协作为特征的深刻组织变革, 这要求企业文化相应地向开放、包容、创新、敏捷和赋能等新范式转型。本文结合信息化、网络化、虚拟化及ERP与客户关系管理等具体技术与管理实践, 分析其对跨部门协作、决策模式、员工激励与领导力提出的新要求。在此基础上, 文章构建了一个涵盖战略锚定、理念重塑、行为落地与制度保障的系统性企业文化发展路径, 以期为企业在数字化时代有效引导文化变革、激活组织活力、实现战略协同提供理论借鉴与实践指引。

关键词

数字化转型, 企业文化, 组织变革, 敏捷协作, 数据驱动

Research on the Paradigm Reconstruction, Intrinsic Tension, and Construction Path of Corporate Culture Development under the Background of Digital Transformation

Lirong Hao

School of Management, Gansu Agricultural University, Lanzhou Gansu

Received: December 5, 2025; accepted: December 24, 2025; published: December 31, 2025

Abstract

The wave of digital transformation is reshaping the operational models and competitive landscape of enterprises with unprecedented depth and breadth. As the soul of an organization, corporate culture also faces profound challenges and historic opportunities in its development evolution, connotation innovation, and functional realization. This article aims to systematically explore the interactive relationship between digital transformation and the development of corporate culture, reveal the comprehensive impact of the digital process on corporate culture from values, behavioral norms to organizational atmosphere, and analyze the typical conflicts and internal tensions encountered by traditional corporate culture in the digital environment. Research suggests that digital transformation is not only about technological applications, but also a profound organizational change driven by data, customer-centric, and characterized by agile collaboration. This requires a corresponding transformation of corporate culture towards new paradigms such as openness, inclusivity, innovation, agility, and empowerment. This article combines specific technologies and management practices such as informatization, networking, virtualization, ERP, and customer relationship management to analyze their new requirements for cross-departmental collaboration, decision-making models, employee motivation, and leadership. On this basis, the article constructs a systematic corporate culture development path that covers strategic anchoring, conceptual reshaping, behavioral implementation, and institutional guarantees, in order to provide theoretical and practical guidance for enterprises to effectively guide cultural change, activate organizational vitality, and achieve strategic synergy in the digital age.

Keywords

Digital Transformation, Corporate Culture, Organizational Change, Agile Collaboration, Data-Driven

Copyright © 2025 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

我们正置身于一场由大数据、人工智能、云计算、物联网等数字技术引领的深刻经济与社会变革之中。对于企业而言，数字化转型已超越单纯的技术升级或流程优化层面，演进为一场触及战略核心、商业模式、组织结构与人才管理的全方位系统性革命。然而，大量实践与研究显示，企业数字化转型的成败，往往不仅取决于技术选择或资金投入，更深植于组织能否成功应对伴随转型而来的文化挑战。企业文化，作为企业内部共享的价值观、信念、行为规范与基本假设，如同组织的“操作系统”，深刻地影响着员工对变革的接受度、新技术的应用方式以及协同创新的效率。

当企业推行企业信息化、引入ERP与客户关系管理系统、开展网络营销、探索虚拟化协作时，这些举措在技术上连接了数据与流程，但在文化层面却可能遭遇隐形壁垒：部门本位主义阻碍了数据共享，等级观念抑制了前线员工的创新发声，固化的流程思维无法适应敏捷迭代的要求。因此，理解数字化转型对企业文化的内在诉求，并主动引导企业文化进行适应性乃至前瞻性发展，是确保数字化投资转化为可持续竞争优势的关键。

现有研究已充分认识到，数字化转型正对企业文化产生深刻而复杂的重塑作用。学者们普遍指出，传统企业文化在开放协同、数据决策、敏捷创新等方面面临挑战，转型不仅是技术更迭，更是触及战略

与组织灵魂的深刻变革[1]。针对此，研究主要从两条路径展开：一是聚焦于特定管理职能的协同变革，如探讨人力资源管理、绩效管理、财务管理等制度如何适配转型并反向塑造文化[2]；二是关注特定企业类型的文化转型特殊性与策略。这些研究为理解局部影响与情境差异提供了有益洞见。然而，现有成果多侧重于对具体领域或特定组织形态的孤立分析，对于数字化转型与企业文化之间系统性互动关系的整合性理论阐释，以及针对不同规模、行业、发展阶段企业的文化转型差异化路径的深入比较研究，尚显不足。本研究旨在弥合此缝隙，通过系统剖析转型与文化的互动张力，并构建一个更具普遍解释力与情境适配性的文化建设框架，以丰富和深化该领域的理论探讨与实践指引[3]。

2. 数字化转型的内涵及其企业文化的核心诉求

2.1. 数字化转型的本质

数字化转型的深层内涵在于，利用数字技术触发企业价值创造与传递方式的根本性改变。它不仅是将现有业务线上化(信息化)，更是通过数据驱动，重塑产品、服务、客户关系乃至商业模式。这一过程具有几个核心特征：客户中心主义(极致个性化体验)、数据驱动决策(从经验主义到实证主义)、运营敏捷化(快速试错与迭代)、生态化协作(打破内外部边界)。这些特征构成了对企业传统文化基因的改造要求。

2.2. 数字化对企业文化提出的新要求

2.2.1. 从封闭控制到开放协同的文化转向

传统科层制文化强调职能边界、内部控制和信息壁垒。而数字化运营，如整合 ERP 与客户关系管理系统，要求销售、市场、生产、客户数据无缝流通，支持端到端流程[4]。这亟需培养一种基于共同目标的开放、透明、信任的协作文化，打破部门隔阂，鼓励跨职能团队的组建与运作。

2.2.2. 从经验权威到数据理性的决策文化革新

在传统企业文化中，决策往往依赖于层级权威或资深人士的经验判断。数字化转型则立基于数据库营销、用户行为分析等数据洞察，要求建立“用数据说话”的理性决策文化。这需要员工普遍具备数据素养，尊重数据分析结果，甚至允许数据挑战权威，形成一种崇尚实证、实验(A/B 测试)和持续优化的学习氛围。

2.2.3. 从规避风险到包容试错的创新文化培育

数字化市场变化迅猛，创新周期缩短。追求完美、惧怕失败的文化会拖慢创新步伐。数字化转型要求企业建立快速原型、小步快跑、容忍失败并从失败中学习的敏捷文化与创新文化。这类似于互联网公司的“试错”逻辑，将失败视为有价值的学习投入，而非需要追责的事故。

2.2.4. 从命令执行到赋能激活的领导与员工关系重构

在稳定环境中，强调服从与高效执行的命令控制式领导或许有效。但在数字化变革的复杂性与不确定性面前，一线员工更接近客户和市场。文化需要从“管理”转向“赋能”，领导者扮演教练、facilitator 和愿景守护者的角色，赋予员工更多自主权与决策空间，激发内在创造力，这正是应对网络技术带来的去中心化、网状协作结构所必需的文化基础。

3. 传统企业文化在数字化转型中的典型冲突与内在张力

3.1. 价值观层面的冲突

3.1.1. 长期稳健与敏捷速效的冲突

许多传统企业文化的核心价值观是“稳健经营”、“百年基业”，强调周密计划和风险管控。而数字

化文化往往倡导“唯快不破”、“小步迭代”，这种时间观念和风险偏好上的根本差异，会导致在资源分配、项目评审和绩效评估时产生剧烈冲突。

3.1.2. 集体一致与个体创新的张力

强调服从、纪律和统一的集体主义文化，有助于规模化高效执行，但可能抑制个体员工的批判性思维和另类创新想法。数字化创新常常源于个体的敏锐洞察与主动尝试，如何在保持组织凝聚力的同时，包容并激励个体的差异化与创造性，是一大文化难题。

3.2. 行为规范与制度层面的冲突

3.2.1. 流程遵从与突破创新的矛盾

成熟的企业信息化体系通常会使标准作业流程(SOP)趋于固化。严格的流程遵从文化在保障质量与合规性方面发挥了重要作用，然而，这也可能导致员工思维僵化，缺乏为优化客户体验或尝试新方法而突破既定规则的勇气[5]。数字化进程所要求的快速响应和灵活应变能力，常常与既有的繁琐流程产生冲突。

3.2.2. 绩效考核的滞后性与创新激励的不适应性

传统的绩效考核周期长，且常基于可量化的、已发生的结果(如销售额、利润率)。而数字化探索性工作(如开发新产品原型、运营新媒体渠道)价值显现慢、失败率高。用传统KPI考核数字化团队，会导致短期行为，扼杀长期创新。虚拟化团队的贡献也难以用传统考勤和过程指标衡量。

3.3. 符号体系与氛围层面的不适

3.3.1. 物理办公文化与虚拟协作文化的磨合

虚拟化远程办公、线上协作工具(如在线文档、视频会议)的普及，削弱了传统办公室作为文化载体的作用(如面对面交流、仪式感)。如何在没有物理空间浸润的情况下，传递价值观、建立信任、维持团队归属感，是对文化传播方式的全新挑战。

3.3.2. 正式权威与网络化影响力的并存

在数字化转型中，一些精通技术、深谙业务的年轻员工或中级专家，可能在特定项目或领域中通过网络化协作产生巨大影响力，这挑战了基于职位层级的传统权威体系。文化如何认可并整合这种“非正式影响力”，避免因新旧权威冲突造成的人才流失或组织内耗，是必须面对的课题。

4. 数字化转型下新型企业文化的核心特质与范式

4.1. 客户中心的文化

将“以客户为中心”从口号内化为所有决策和行为的根本出发点。利用客户关系管理数据和直接反馈，驱动产品迭代与服务优化。鼓励每一位员工，无论岗位，都思考自身工作对客户价值的贡献，形成全组织范围的客户同理心。

4.2. 数据驱动的文化

崇尚理性、尊重事实。建立企业级的数据治理体系与数据开放文化，让相关数据在权限内易于获取和分析。决策讨论中，习惯性地寻求数据支持，鼓励基于数据的辩论。投资于全员数据素养培训，使数据思维成为员工的“第二本能”。

4.3. 开放协同的文化

倡导透明、信任与合作。通过信息化平台(如内部社交网络、项目协作工具)促进信息共享和知识沉淀。

奖励团队成功而非单纯的个人英雄主义。在组织结构上，支持跨部门、跨地域的虚拟团队灵活组建与解散，以应对具体的市场机遇或挑战[6]。

4.4. 敏捷迭代的文化

拥抱变化，视不确定性为常态。接受“最小可行产品”理念，鼓励快速推出、收集反馈、持续改进的循环。降低对完美计划的依赖，提升对市场变化的响应速度。在管理上，采用更灵活的预算、审批和项目管理方式(如敏捷开发框架)。

4.5. 赋能成长的文化

领导者从控制者转变为服务者和赋能者。关注员工的成长与发展，提供学习新技术、新方法的机会和资源。赋予员工在其职责范围内的自主决策权，并建立相应的容错机制。营造心理安全的环境，让员工敢于提出不同意见、分享失败经验而不必担心惩罚。

5. 推动数字化转型下企业文化发展的系统路径

5.1. 将文化变革纳入数字化转型顶层设计

企业最高管理层必须率先达成共识：文化转型是数字化转型不可分割的组成部分。在制定数字化战略之初，就应同步定义并锚定所需的核心文化特质，并将其明确为战略落地的关键支柱。文化变革的愿景须与具体的业务转型目标深度融合，形成“战略 - 文化”一体化的顶层设计蓝图。策略的差异化选择至关重要：对于大型集团或传统行业企业，转型往往面临路径依赖与组织惯性，顶层设计需更具系统性，可在集团层面确立统一的文化转型框架与原则，同时授权不同业务单元进行差异化探索与适配[7]。对于中小型企业或处于高速成长期的数字原生企业，则强调文化转型与创始人愿景及核心领导团队行为的深度绑定，策略上更聚焦、行动更敏捷，可集中资源于最关键的 1~2 项文化突破点，实现快速验证与迭代。

5.2. 领导者成为新文化的代言人与践行者

文化转型的成败，核心在于领导层是否言行一致、以身作则。领导者必须率先垂范，在关键决策、日常沟通和资源分配中，持续展现对新文化价值观的坚守，例如在会议中主动寻求数据支撑、公开复盘并从失败中学习、通过协作工具进行透明化管理。不同层级和背景的领导者需扮演差异化角色：高层领导者是文化愿景的“首席诠释官”与“坚定捍卫者”，其核心任务是塑造信念、扫清障碍；中基层管理者则是文化落地的“关键转化层”与“一线教练”，需将抽象价值观转化为团队的具体行为准则[8]。在选拔与评估管理者时，应将其推动和践行新文化的能力与绩效置于同等重要的地位。

5.3. 将文化要素融入人力资源与管理制度

制度是文化最有力的塑造者和固化剂。必须对人力资源管理全流程进行系统性革新，将新的文化要求“嵌入”其中。在招聘环节，需设计能够甄别候选人内在价值观的方法；在培训发展环节，应针对性设计数据素养、敏捷方法等课程；在绩效考核与激励环节，须改革传统 KPI，将协作、创新、客户导向等行为与结果共同纳入评估体系，并设立即时奖励与长期创新激励。差异化设计体现在：成熟期大型企业的重点是改革僵化的考核与晋升制度，打破“部门墙”，建立鼓励跨部门贡献的认可机制；初创期或项目制企业则更侧重在动态的股权、奖金池分配中体现文化贡献，并构建高度灵活、赋能而非控制的弹性工作与管理制度。

5.4. 利用数字化工具固化与传播新文化行为

数字工具不仅是转型的内容，也是文化转型的载体与催化剂。企业应有意识地将倡导的文化行为“编码”进日常工作流程与平台中。例如，通过协同办公软件强制项目信息透明共享，利用数据中台和分析工具降低数据获取门槛，在内部社交平台建立知识贡献的积分与展示机制[9]。工具的选择与推行策略需因企而异：技术密集型或互联网企业可更激进地采用最新协作工具，甚至自研平台，以工具的先进行为牵引文化变革；传统制造业或服务业则需注重工具与现有业务流程的平滑整合，通过“工具赋能”解决实际业务痛点，让员工在实用中自然接纳开放、协同的新工作方式。

5.5. 持续讲述新文化故事，营造情感认同

抽象的文化价值观需要通过具体、生动的故事来传递和共鸣。企业应通过多渠道持续收集并讲述体现新文化内核的成功故事、转型案例甚至有价值的失败复盘。这些故事比规章制度更具感染力，能帮助员工形象地理解“我们这里鼓励什么”。叙事策略应结合组织特点：在历史悠久的大型企业，可着力挖掘“老树发新枝”的转型榜样故事，连接历史荣誉与未来创新，缓解变革焦虑；在年轻团队或新业务单元，则鼓励员工自发创作和分享，塑造共同创造的参与感，利用社交媒体式的传播增强归属感与身份认同。

5.6. 建立文化健康度评估与持续优化机制

文化转型是一个动态、持续的过程，需要建立科学的评估与反馈闭环。企业应定期通过敬业度调研、文化审计、焦点小组访谈及分析工具使用行为数据等方式，量化评估关键文化指标的进展。评估机制的设计需匹配组织复杂度与成熟度：对于架构复杂的大型组织，可借鉴成熟的心理学与社会学量表，进行多维度、周期性的“文化健康度”诊断，并分层分级反馈；对于中小型或业务迭代快的组织，评估应更轻量、更敏捷，例如将文化关键词的提及频率、内部协作工具的热力图分析，以及定期的“文化站会”洞察相结合，实现快速反馈与策略调优，确保文化建设始终与业务发展同步演进。

6. 结论

数字化转型是一场深刻的组织变革，其技术层面的“硬转型”必须与文化和人的“软转型”同步共进，方能行稳致远。传统企业文化中那些与封闭、层级、经验、控制相关的元素，正日益成为企业释放数字化潜力的桎梏。未来企业的核心竞争力，将越来越体现为一种能够有效拥抱变化、激发集体智慧、并持续从数据与客户反馈中学习的组织文化能力[10]。

构建适应数字时代的新型企业文化——客户中心、数据驱动、开放协同、敏捷迭代、赋能成长——是一项复杂而系统的工程，它需要战略层面的清醒认知、领导层的身先士卒、制度体系的配套改革，以及持之以恒的沟通与浸润。这绝非一日之功，但其回报是巨大的：一个充满活力、韧性和创新能力的组织，将在瞬息万变的数字化商业环境中，获得超越技术的、真正可持续的竞争优势。企业文化的成功转型，将是企业在数字洪流中定航的压舱石，也是其破浪前行的核心引擎。

参考文献

- [1] 杨龙. 数字化转型背景下企业文化建设优化路径探究[J]. 新传奇, 2025(40): 107-109.
- [2] 郝玉菲, 张小舟. 数字化转型背景下企业管理模式创新路径研究[J]. 商展经济, 2025(20): 167-170.
- [3] 翟慧霞. 数字化转型背景下企业财务管理创新[J]. 上海企业, 2025(10): 278-280.
- [4] 倪琦珉. 数字化转型背景下国有企业管理模式的变革研究[J]. 现代商业研究, 2025(16): 136-138.

-
- [5] 李珂, 李莎, 段有富, 等. 数字化转型背景下的国有企业文化建设[J]. 现代班组, 2025(14): 7-9.
 - [6] 吕娜. 数字化转型背景下企业战略人力资源规划的适配路径研究[J]. 企业改革与管理, 2025(12): 78-80.
 - [7] 徐若琳. 企业人力资源管理数字化转型面临的挑战及对策[J]. 四川劳动保障, 2025(11): 37-38.
 - [8] 陈冰. 数字化转型背景下企业绩效管理探究[J]. 商业观察, 2025, 11(9): 35-38+42.
 - [9] 周艳玲. 数字化转型如何提升企业竞争力[J]. 全国流通经济, 2025(3): 89-92.
 - [10] 孔德冉. 国有企业数字化转型中的企业文化挑战与应对策略[J]. 现代企业文化, 2025(2): 4-6.