

B2B营销数字化转型的关键成功因素： 一个基于组织变革的整合性框架

吴强凯¹, 吴 灿¹, 陆佳妍²

¹扬州大学商学院, 江苏 扬州

²南京理工大学紫金学院商学院, 江苏 南京

收稿日期: 2026年3月10日; 录用日期: 2026年3月20日; 发布日期: 2026年5月28日

摘 要

本研究旨在系统探究B2B营销数字化转型进程中, 组织内部的关键成功要素及其对业务绩效的作用机制。研究揭示, 转型的核心挑战与失败风险主要源于组织层面的系统性滞后, 而非技术工具的先进性。具体而言, 战略引领的模糊与缺位、传统组织结构的刚性割裂、数据驱动文化的薄弱以及人才能力结构的显著断层, 共同构成了阻碍转型深化的根本性障碍。因此, 成功的转型本质上是一场深刻的组织能力演进。本研究构建了一个整合性理论框架, 提出战略领导力、敏捷协同结构、数据驱动文化及系统化人才胜任力是支撑转型的四大核心组织支柱。这四项能力必须协同发展, 以驱动企业的营销实践沿着流程数字化、客户洞察数字化与决策智能化三个阶段系统性地深化演进。最终, 这一循序渐进的路径能够将数字技术的潜在价值有效转化为可衡量的市场竞争优势与可持续的财务回报。本研究为B2B企业从组织根基出发, 科学规划与有效执行营销数字化转型战略, 提供了兼具理论系统性与实践指导性的分析框架。

关键词

B2B营销, 数字化转型, 关键成功因素, 组织变革, 实施路径

Key Success Factors in B2B Marketing Digital Transformation: An Integrated Framework Based on Organizational Change

Qiangkai Wu¹, Can Wu¹, Jiayan Lu²

¹Business School, Yangzhou University, Yangzhou Jiangsu

²Business School, Nanjing University of Science and Technology Zijin College, Nanjing Jiangsu

Abstract

This study aims to systematically investigate the key organizational success factors and their mechanisms of impact on business performance in the process of B2B marketing digital transformation. The research reveals that the core challenges and risks of failure primarily stem from systematic lags at the organizational level, rather than the sophistication of technological tools. Specifically, ambiguous and absent strategic guidance, the rigid silos of traditional organizational structures, a weak data-driven culture, and a significant disconnect in talent capability collectively form the fundamental barriers hindering the deepening of transformation. Consequently, successful transformation is, in essence, a profound evolution of organizational capabilities. This study constructs an integrative theoretical framework, proposing that strategic leadership, an agile and collaborative structure, a data-driven culture, and systematic talent competence constitute the four core organizational pillars supporting transformation. These four capabilities must develop in synergy to drive the systematic and progressive evolution of enterprise marketing practices through three stages: process digitization, customer insight digitization, and decision-making intelligence. Ultimately, this sequential pathway enables the effective translation of the potential value of digital technology into measurable competitive market advantages and sustainable financial returns. This study provides an analytical framework that integrates theoretical systematicity with practical guidance for B2B enterprises to scientifically plan and effectively execute marketing digital transformation strategies from an organizational foundation.

Keywords

B2B Marketing, Digital Transformation, Key Success Factors, Organizational Change, Implementation Pathway

Copyright © 2026 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

在数字经济成为全球经济发展核心引擎的宏观背景下，B2B 营销领域正经历一场从底层逻辑到顶层设计的结构性调整。传统的营销范式，其效能高度依赖于线下关系网络的构建、长周期专业互动的积累以及一定程度上的经验判断，然而这种模式在数字化浪潮冲击下正面临结构性挑战。客户决策行为日益线上化与透明化，购买旅程趋于复杂与非线性，对个性化、即时性与可量化价值交付的期望不断攀升。因此，主动推进营销数字化转型，系统性地运用大数据、人工智能、自动化平台等数字技术重构从市场洞察、线索获取、商机培育到客户价值管理的全链路，已从一项增强竞争力的可选项，转变为关乎 B2B 企业未来生存与发展的战略必需品。然而，理论与实践之间存在着令人深思的鸿沟。大量企业尽管在数字技术采购、平台建设与试点项目上投入了可观的资源，但其转型努力往往陷入成效不彰的困境，表现为投资回报率低下、进程缓慢乃至项目中止，未能实现预期的效率飞跃、增长加速或稳固的差异化优势。

这一普遍存在的转型困局，其根源日益清晰地指向一个常被忽视但却是决定性的维度，即组织自身的内在准备度与适应性。许多企业管理者在认知上存在一个误区，即将数字化转型简化等同于一系列技术项目的部署与实施，并将其主要职责赋予信息技术部门或单一的营销团队。这种认知忽略了数字化转

型的深层本质，它绝非单纯的技术升级，而是一场触及企业战略方向、核心业务流程、组织结构形态、人员能力模型乃至根深蒂固企业文化的、全面而深刻的组织变革。数字技术是驱动这场变革的引擎与工具，但组织则是承载引擎、决定其运行效率与最终行驶方向的底盘与操作系统。若底盘老旧、操作系统僵化，再先进的引擎也难以发挥其应有性能，甚至可能引发变革阻力。基于此，本研究的核心目的在于，超越对数字工具效能或单点应用场景的常规讨论，转而从组织变革的系统性、复杂性与动态性视角出发，深入剖析那些制约 B2B 营销数字化转型取得成功的关键性、内生性组织障碍。进而，本研究致力于构建一个逻辑严密、层次清晰的整合性理论框架，系统阐述为支撑一场成功转型所必需锻造的若干核心组织能力，并规划出一条将这些能力建设与转型实践深度融合、循序渐进的可行路径，旨在为决心投身于真正数字化变革的 B2B 企业决策者与执行者，提供一套兼具学术严谨性与实践操作价值的战略蓝图与行动指南。当前，关于数字化转型的宏观内涵、挑战与路径已形成广泛讨论[1]，而在营销等具体职能领域，其创新的必要性也日益凸显[2]。

2. 文献综述与理论基础

2.1. 营销数字化转型的内涵、独特性与演进阶段

B2B 营销数字化转型是一个多维度的、动态发展的战略进程。其核心内涵是指企业为主动适应并引领数字化商业环境，系统性融合数字技术、数据资产与数字化思维模式，对营销的战略规划体系、价值创造与交付流程、客户互动与关系管理模式进行的根本性重构与系统性升级。这一进程的终极目标是实现客户体验的显著提升、运营效率的本质优化以及可持续的业务增长动力。本研究的分析基础源于数字化转型领域的经典核心框架——技术-组织-环境(TOE)框架，该框架由 Tornatzky 和 Fleischer 于 1990 年提出，是解释组织技术采纳与应用成效的经典理论，指出技术应用的效果受技术特性、组织内部条件、外部环境三个维度的共同影响，其中组织维度是决定技术能否转化为绩效的核心内生变量。本研究正是基于 TOE 框架的核心逻辑，聚焦于 B2B 营销数字化转型中的组织维度核心要素展开系统分析。相较于面向消费者的 B2C 营销，B2B 营销数字化转型展现出鲜明的独特性。这主要体现在其服务对象的复杂性，即需要精准识别并有效影响组织内部包含发起者、影响者、决策者、使用者及采购者在内的多元决策单元；其价值沟通的理性化，强调通过专业的知识赋能、定制化的解决方案论证以及清晰可量化的投资回报分析来传递价值；以及其关系导向的长期性，注重在持续互动中积累信任与结构化数据，实现客户全生命周期价值的精细化管理。

在转型阶段划分上，本研究依托 Westerman 等(2011) [3]提出的数字化转型成熟度模型，该模型将企业数字化转型划分为数字化应用、数字化整合、数字化转型三个递进阶段，为转型的阶段划分提供了经典理论依据。从演进脉络观察，这一转型通常呈现出清晰的阶段性特征。初始阶段侧重于渠道与信息的数字化，如建立企业门户、开通社交媒体账号。进阶阶段则聚焦于核心业务流程的自动化与数据初步应用，例如实施营销自动化平台与销售线索管理系统。高阶阶段的标志则是智能决策与预测性交互的实现，例如基于人工智能的潜在客户预测、动态定价与个性化内容引擎。本研究在上述经典理论的基础上，结合 B2B 营销的业务特性，将 B2B 营销数字化转型的演进过程细化为流程数字化、客户洞察数字化、决策智能化三个递进阶段，弥补了通用成熟度模型在 B2B 营销职能场景下的适配性不足的问题。这一演进过程对企业在销售线索的精细化运营乃至基于大数据的精准营销策略制定方面提出了全新的能力要求[4] [5]。

2.2. 组织变革理论：洞悉数字化转型本质的核心分析框架

组织变革理论为理解数字化转型所蕴含的复杂性与艰巨性提供了最为贴切和有力的分析框架。该理论流派深刻指出，任何成功的、深层次的组织变革都不可能一蹴而就，其必须遵循特定的规律并克服固

有的阻力。经典的 Lewin “解冻 - 变革 - 再冻结” 三阶段模型揭示，变革首先需要打破组织现有的、看似稳定的平衡状态，克服群体的惯性心理与既得利益的维护；继而推动新观念、新结构、新行为的引入与实施；最后则需要将变革成果制度化、规范化，形成新的、稳固的常态。Kotter 的领导变革八步模型进一步将这一宏观过程具体化为一系列可操作的领导行动序列，从建立紧迫感、构建指导联盟、形成战略愿景，到授权员工行动、创造短期胜利、巩固成果并锚定新文化。本研究同时引入 Leavitt 组织变革系统模型(1965)，该模型指出组织是一个由任务、结构、人员、技术四个相互依存、相互作用的子系统构成的动态系统，任何一个子系统的变革都会引发其他子系统的联动调整，单一的技术变革若缺乏其他子系统的配套调整，必然难以取得预期成效。这一理论为本研究的核心观点——B2B 营销数字化转型绝非单纯的技术升级，而是包含战略、结构、文化、人员在内的系统性组织变革——提供了直接的理论支撑。此外，本研究依托 Schein 的组织文化理论(1985)，该理论指出组织文化是组织变革的深层核心，组织变革的最终落地，必须依托于组织共享的基本假设、价值观与行为规范的同步调整，这为本研究将“数据驱动文化”作为核心组织支柱之一提供了理论依据。这些理论共同指向一个核心结论：B2B 营销数字化转型绝非一次性的、单纯的技术导入项目，而是一个典型的、充满不确定性与阻力的战略性组织变革过程。阻力来源广泛，可能包括对技能过时的焦虑、对权力结构变化的恐惧、对旧有工作方式的路径依赖，以及部门间固有的利益藩篱。因此，若不能有意识、有计划、有策略地从组织层面系统性地领导与管理这一变革过程，任何先进的技术方案都可能在组织强大的变革阻力下失效，或仅产生肤浅的、不可持续的效果。本研究将通用组织变革理论延伸至 B2B 营销职能的数字化转型场景，修正了以往研究中“技术决定论”的片面认知，明确了组织体系的配套变革是技术价值转化的核心前提。

2.3. 相关研究述评：从技术采纳到组织能力的视角演进

学术界对于数字化转型驱动因素的研究视角，经历了显著的演进过程。早期研究多带有“技术决定论”的色彩，主要聚焦于特定信息技术本身的特性，如相对优势、兼容性、复杂性等，如何影响其被组织采纳的速度与范围。随着企业实践经验的积累与反思，学界共识逐渐转向，普遍认识到组织内部因素往往是决定技术能否被有效利用并创造价值的核心。大量研究证实，高层管理者的坚定支持与清晰的数字化愿景、鼓励创新、协作与学习的企业文化、扁平化与高协同性的团队结构，以及员工具备的相应数字技能，是影响数字化转型成败至关重要的组织变量。

然而，综合审视现有文献，仍可发现两点值得进一步深化的空间。其一，多数研究倾向于将各类组织因素进行平行式的列举与分析，对于这些因素之间如何相互关联、相互依存、相互强化，从而耦合成为一个支撑数字化转型的、动态的“组织能力系统”，其内在作用机理尚未得到充分的阐释与建模。其二，现有研究较多关注这些组织因素对“技术采纳意愿”或“转型启动行为”的直接影响，而对于这些因素如何具体地、分阶段地影响转型实践的“深度”、“质量”与“可持续性”，并最终通过何种中介路径传导至可观测的市场绩效与财务绩效，这个中间的“黑箱”过程仍有待更为细致地打开与验证。本研究旨在连接这些理论断点，尝试构建一个以“组织能力系统”为前因驱动、以“转型实践深化”为关键中介、以“企业综合绩效”为最终结果的整合性理论模型，以提供更系统化的解释。

3. B2B 营销数字化转型的现状与核心组织挑战

3.1. 转型实践的多元图景与发展阶段分化

当前，中国 B2B 企业的营销数字化转型实践呈现出显著的差异化格局与梯队化特征，描绘出一幅从观望徘徊到局部探索，再到全面融合的多元图景。绝大多数企业仍处于“局部探索与初步应用”阶段。此阶段的典型特征是，企业虽然已经开始投入，引入了诸如客户关系管理、营销自动化或内容管理等单

点解决方案,但这些系统往往独立运行,数据标准不一,形成彼此隔离的“信息孤岛”。数字营销活动与线下销售流程脱节,市场部门产生的线索质量与销售部门的最终业绩之间的关联难以准确衡量,导致数字营销的投资回报模糊不清,转型价值受到内部质疑。一部分企业已进入“整合深化与数据驱动”阶段。它们开始有意识地打通关键业务流程的数据断点,尝试整合不同渠道的客户信息,并基于初步的数据分析进行客户细分与个性化的沟通培育。然而,它们通常在这一阶段遭遇数据质量治理、跨部门协同流程再造以及数据分析人才短缺等深层挑战。只有极少数的行业领先者,迈入了“智能应用与生态协同”的初步阶段。这些企业致力于构建以客户数据平台为核心的数字营销中枢,初步实现了线上线下数据的融合与统一视图,并开始探索利用人工智能技术进行销售预测、商机挖掘与动态内容推荐,其组织形态与文化也开始向真正的数字化、敏捷化方向演进。这种显著的阶段分化,深刻反映了不同企业在战略认知、组织准备与能力积淀上存在的巨大差距。

3.2. 制约转型深化的关键组织性障碍

阻碍企业从局部探索向深度融合阶段迈进的核心瓶颈,主要植根于组织肌体内部,而非外部技术环境。首要的、也是根本性的挑战,在于“战略领导力的模糊与系统性缺位”。在许多企业中,最高管理层未能将数字化转型真正提升到决定企业未来命运的核心战略高度,仅仅视其为营销部门提升效率的工具优化,或是IT部门负责的技术更新项目。这种认知导致转型缺乏一个与整体业务增长紧密挂钩的清晰愿景,缺乏持续且充足的战略性资源投入,更缺乏来自最高层级的、用于打破深厚部门壁垒与调和既有利益冲突的权威与决心。其结果是,转型努力难以形成合力,容易陷入各自为政、浅尝辄止的境地。

其次,“传统科层制组织结构的刚性束缚与部门壁垒”构成了结构性制约。建立在专业分工基础上的职能型组织架构,在提高专业化效率的同时,也固化了部门之间的边界。营销、销售、客户服务、产品研发与信息技术部门各自拥有独立的指标体系、工作流程与资源池,导致客户数据、业务流程与责任在部门间流动不畅,形成“数据烟囱”与“流程断点”。这种结构使得企业难以围绕一个完整的、端到端的客户旅程,组建快速响应、高度协同的跨职能团队,从而无法为客户提供无缝衔接的数字化体验。

第三重障碍来自于“数据驱动决策文化与创新氛围的普遍薄弱”。在长期依赖个人行业经验、客户关系与直觉判断的B2B营销领域,一种“经验主义”的决策文化往往根深蒂固,而转型所要求的创新与试错,又亟需与之适配的组织文化变革策略作为支撑[6]。管理层和一线业务人员对数据的信任度有限,决策过程中数据支撑并非必需环节。同时,组织文化中普遍缺乏对可控范围内试错的包容性,任何新的数字营销尝试一旦未能立即见效,便可能被归结为“浪费”或“失败”,从而极大地扼杀了进行创新实验、快速学习与迭代优化所必需的组织心理安全感。

最后,“现有人才能力结构与转型需求的严重断层”是最直接、最紧迫的执行层障碍。一方面,现有的营销与销售团队大多成长于传统环境,普遍缺乏数据敏感度、数据分析技能、数字平台运营能力以及对新兴数字营销模式的理解。另一方面,市场上既深刻理解垂直行业业务逻辑与客户痛点,又熟练掌握数据科学、数字技术与企业级营销技术的“翻译者”复合型人才极度稀缺。这种人才供给与需求之间的巨大落差,使得无论多么宏大的转型战略,在落地执行时都面临无人可用的尴尬局面,这直接凸显了在数字经济背景下优化企业人力资本结构的紧迫性[7]。

3.3. 技术逻辑与组织逻辑的内在冲突与调和要求

上述组织障碍并非孤立存在,它们共同揭示并加剧了一个数字化转型过程中的深层次矛盾,即:数字技术与平台所内嵌的、代表未来方向的“高效协同、数据驱动、快速迭代、用户中心”的全新运营逻辑,与许多传统B2B企业组织内部所固有的、代表过去成功路径的“部门割裂、经验主导、风险规避、

职能中心”的旧有运作逻辑之间，存在着根本性的、系统性的冲突。当企业试图将代表新逻辑的技术工具简单地“安装”或“嫁接”到旧逻辑的组织体系之上时，必然会遭遇来自组织系统各个层面的强烈的变革阻力。例如，营销自动化工具要求营销与销售部门共享统一的线索定义、评分标准与跟进流程，这与两者传统上模糊的交接、各自为政的考核方式直接冲突；数据看板要求管理透明化、决策基于共识事实，这可能挑战部分依赖个人权威与私下关系的管理风格。因此，成功的数字化转型绝不能仅仅是对技术的嫁接，而必须是对组织底层运作逻辑自身的一场深刻的、自觉的“调校”与“重塑”，使其能够与数字技术所倡导的逻辑同频共振。这正是必须从组织变革理论视角来审视和指导数字化转型实践的根本原因。

4. 关键组织能力构建与系统化实施路径

4.1. 支撑转型成功的四大核心组织能力支柱

为有效调和上述技术逻辑与组织逻辑的冲突，驱动转型成功，B2B企业必须超越对工具和项目的关注，致力于精心锻造一套与数字化时代要求相匹配的、全新的组织能力体系。这一体系由四大相互关联、相互强化的核心支柱构成，缺一不可。第一支柱，是“清晰、坚定且持续的战略领导力与变革治理机制”。这种领导力的核心在于确保数字化转型的战略方向能有效驱动企业经营绩效的提升[8]。这要求企业的首席执行官及最高管理团队必须从“支持者”角色转变为转型的“第一责任人”与“首席架构师”。其核心职责在于：亲自定义并沟通一个与公司长远竞争优势和业务增长直接挂钩的数字化转型愿景；建立并领导一个由业务部门(营销、销售)主导、信息技术部门提供强大支持的、拥有决策权威的跨职能变革治理委员会，以统筹资源、破除壁垒、裁决冲突；并将转型的关键里程碑与成果纳入公司高级管理层的核心议事日程，进行持续的跟踪、问责与激励。

第二支柱，是“以客户旅程为中心设计的敏捷流程与协同组织结构”。企业需要从根本上扭转以内部管理便利为导向的流程设计思路，转而围绕核心客户的关键旅程节点来重新梳理和设计端到端的业务流程。在此基础上，打破刚性的部门墙，组建跨职能的、常设或虚拟的敏捷团队。例如，针对重点目标客户群或战略细分市场，组建包含市场洞察、内容创作、销售开发、方案解决及客户成功角色的跨职能敏捷项目团队，赋予其共同的业务目标、充分的决策授权与所需的全部资源，使其能够像一个独立创业单元一样，对客户请求进行快速、协同、一体化响应。

第三支柱，是“深入组织行为各个角落的数据驱动与实验学习文化”。企业必须通过制度设计、领导垂范与激励机制，自上而下、由点及面地培育一种尊重事实、崇尚测试、容忍失败并从快速迭代中学习的组织氛围。具体举措包括：在关键业务决策会议中，建立“数据先行”的议事规则；设立专项的“创新实验基金”，支持团队进行小范围、低成本、快速验证的A/B测试；将那些基于严谨假设和数据、但结果未达预期的“聪明失败”案例及其学习心得，进行公开分享与复盘，并将其视为组织的重要知识资产而非追责事由。这种文化的形成是转型成果得以在组织内部沉淀、扩散并实现自我强化的社会心理基础。

第四支柱，是“前瞻性、系统化的人才技能重塑与组织学习体系”。这不仅是填补当前能力空白的需要，更是面向未来、驱动企业实现颠覆性创新的组织变革准备的重要组成部分[9]。企业需要采取“外部精准引进”与“内部大规模赋能”相结合的组合策略。一方面，战略性引入数字营销战略、营销技术架构、数据科学等领域的顶尖人才，作为转型的关键人才与变革推动者。另一方面，必须对广大现有员工，特别是营销、销售及相关职能人员，开展系统化、分层分类的数字技能培训与赋能计划，覆盖从数据素养、数字工具使用到敏捷工作方法的全方位内容。

4.2. 基于能力协同建设的转型三阶段深化路径

上述四大组织能力的建设，不能脱离具体的转型实践而空转，必须与一个循序渐进的转型深化路径

紧密结合，相互促进。一个被实践证明有效的路径通常包含三个逻辑递进、螺旋上升的阶段。第一阶段的核心任务是“实现核心营销-销售流程的数字化与自动化”。在此阶段，企业应避免贪大求全，而是聚焦于选择一到两个当前痛点最突出、价值最易显化的核心业务流程作为突破口，例如“从线索到建联”或“从商机到合同”。通过部署和配置相应的技术工具，实现这些流程的线上化、标准化与关键环节的自动化，其直接目标是提升运营效率、减少手动错误，并开始系统性地积累初始的、结构化的客户与业务数据资产。此阶段的成功，高度依赖于高层对优先级的明确判断以及跨部门在流程对接上的协同意愿与能力。

第二阶段的核心任务是“深化客户洞察的数字化与构建统一数据平台”。在第一个阶段基本打通关键业务流程数据流的基础上，本阶段的重心应转向数据的整合、治理与应用。关键行动是规划并建设企业级的客户数据平台，逐步整合来自官网、社交媒体、营销自动化系统、CRM、客服系统乃至产品物联网等内外部多渠道的数据，打破数据孤岛，形成统一、可信的“客户360度”视图。基于此，企业可以开展更深入的客户行为分析、客户旅程映射、生命周期价值计算与精细化分析，从而实现从广谱的、单向的信息推送，到精准的、个性化的、情境化的互动培育的转变。这一阶段对组织的数据分析应用能力提出了更高要求，并且需要数据驱动文化来保障数据能被业务部门真正信任并使用。

第三阶段是“迈向营销决策的智能化与运营的预测性”。这是数字化转型的高级形态，其基石是前两阶段所积淀的丰富、高质量、实时流动的数据资产。在此阶段，企业可以引入更复杂的机器学习与人工智能模型，应用于潜在客户评分、销售预测、动态定价优化、个性化内容与产品推荐、客户流失预警及自动化创意生成等场景。目标是逐步将部分可重复、可建模的营销决策交由系统自动执行或提供强辅助建议，实现从“人力经验驱动”为主，到“数据与算法驱动”为主的决策模式升级。这一阶段不仅对组织的技术能力提出极高要求，更考验组织的数字文化成熟度——是否愿意在关键业务中信任并采纳算法的建议，以及是否拥有能够驾驭这些智能系统的高端人才团队。

5. 结论

本研究通过系统的理论整合与框架构建，提出了一个核心结论：**B2B 营销数字化转型的最终成功**，本质上是组织能力同步演进的结果，而非单纯的技术采纳。企业面临的主要挑战与风险，根植于组织内部在战略共识、结构柔性、文化氛围与人才技能上存在的系统性滞后与不匹配。因此，转型的起点与核心必须是对自身组织能力的全面审视与前瞻性投资。基于这一认识，本研究构建了“能力-路径”双轮驱动框架以指导实践。该框架强调，企业需同步锻造四大关键组织能力支柱——引领方向的战略领导力与治理、作为载体的客户导向流程与敏捷结构、激发创新的数据驱动与实验文化，以及保障执行的系统化人才发展体系。同时，转型实践应遵循一条从“流程数字化”到“洞察数字化”，最终迈向“决策智能化”的渐进式深化路径。能力建设为路径的推进提供基础支撑，而路径的每一个阶段又为能力的验证与进化提供具体场景，二者相互依存、动态协同，共同驱动转型走向深入。

本研究的理论贡献在于，将以往相对分散的组织成功要素整合为一个有机且动态的能力系统模型，并明确了该系统与转型实践阶段之间的相互作用机制，从而为理解数字化转型的内在逻辑提供了更系统的分析视角。在实践层面，本研究为管理者提供了一套用于诊断转型障碍、规划行动优先序的系统性框架与路线图。展望未来，研究可在以下方向进一步深化：开发针对组织能力支柱的成熟度诊断工具，实现量化评估；探究不同行业、规模等情境因素对本文框架的调节效应与适配性调整；以及在生态化背景下，探索组织能力建设如何从企业内向价值链网络扩展，即“生态化组织能力”的构建问题。这些探索将有助于持续完善数字时代的组织转型理论。

参考文献

- [1] 杨佳节, 詹光远, 冉晖. 数字化转型的内涵、机遇、挑战与实施路径[J]. 中国集体经济, 2026(7): 100-103.
- [2] 刘文凤. 数字化转型驱动下的市场营销管理创新路径研究[J]. 中国电子商情, 2026, 32(1): 34-36.
- [3] Westerman, G., Calm ejane, C., Bonnet, D., Ferraris, P. and McAfee, A. (2011) Digital Transformation: A Roadmap for Billion-Dollar Organizations. MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting.
- [4] 史婷婷. 数字营销背景下 B2B 企业销售线索市场运营策略[J]. 今日财富, 2022(17): 61-63.
- [5] 陶忠, 李建凤, 薛世卫. 基于大数据分析的制造业企业 B2B 精准营销策略制定与实施[J]. 中国会展, 2025(13): 137-139.
- [6] 施文婷. 企业数字化转型中组织文化适配与变革管理策略研究[J]. 中国电子商情, 2026, 32(4): 46-48.
- [7] 顾慧. 数字经济背景下企业人力资本结构优化研究[J]. 现代营销, 2026(4): 160-162.
- [8] 赵海红, 张桂波. 数字化转型驱动科技企业经营绩效提升的路径研究[J]. 中小企业管理与科技, 2026(3): 113-115.
- [9] 李泽建, 蒋斌锐. 数字技术驱动企业颠覆性创新路径探析——基于组织变革准备视角[J]. 财会月刊, 2026, 47(3): 30-35.