

数字化转型背景下企业战略调整研究

——结合技术变革分析传统企业转型路径

方 彤

扬州大学商学院, 江苏 扬州

收稿日期: 2026年7月21日; 录用日期: 2026年8月20日; 发布日期: 2026年8月28日

摘 要

在数字经济快速发展的当下, 数字化转型已成为传统企业适应新时代竞争格局的重要战略方向。本研究旨在结合技术变革, 深入剖析传统企业在数字化转型背景下的战略调整及转型路径。本研究发现传统企业需从业务、营销、组织等多层面进行战略调整, 并可根据自身条件选择自主研发、合作创新或并购等转型路径。研究强调, 传统企业在转型过程中应充分认识技术变革带来的机遇与挑战, 积极应对转型阻碍。本研究为传统企业的数字化转型实践提供了具有针对性的理论指导与实践参考, 助力其成功实现数字化转型, 提升竞争力, 在数字经济时代实现可持续发展。

关键词

数字化转型, 技术变革, 传统企业, 战略调整, 转型路径

Research on Enterprise Strategic Adjustment under the Background of Digital Transformation

—Analysis of Traditional Enterprise Transformation Paths Combined with Technological Change

Tong Fang

Business School, Yangzhou University, Yangzhou Jiangsu

Received: July 21, 2026; accepted: August 20, 2026; published: August 28, 2026

Abstract

In the current rapidly developing digital economy, digital transformation has become an important

strategic direction for traditional enterprises to adapt to the new era of competition. This study aims to deeply analyze the strategic adjustment and transformation path of traditional enterprises in the context of digital transformation in combination with technological change. This study finds that traditional enterprises need to make strategic adjustments at multiple levels, such as business, marketing and organization, and can choose transformation paths such as independent research and development, cooperative innovation or merger and acquisition according to their own conditions. The research emphasizes that traditional enterprises should fully understand the opportunities and challenges brought about by technological change and actively respond to transformation obstacles during the transformation process. This study provides targeted theoretical guidance and practical reference for the digital transformation practice of traditional enterprises, helps them successfully achieve digital transformation, enhances their competitiveness, and achieves sustainable development in the era of digital economy.

Keywords

Digital Transformation, Technological Change, Traditional Enterprises, Strategic Adjustment, Transformation Path

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

1.1. 数字化转型背景

在数字经济时代，数字化相关技术普及带来的市场变化正以前所未有的速度和规模重塑各行业的竞争格局与运营模式。随着信息通信技术的迅猛发展，传统企业所处的生态环境正在经历显著变化。数字化转型是推动产业升级和经济高质量发展的关键推动因素之一。在此背景下，传统企业面临来自新兴数字化企业的激烈竞争，其原有的业务模式、组织结构和管理方式逐渐显现出滞后性。在消费市场中，消费者对个性化产品和服务的需求日益增长，这使得依赖传统供应链模式的企业难以满足市场需求。此外，政府政策的支持与引导进一步加剧了传统企业数字化转型的紧迫性。我国近年来出台了一系列促进数字经济发展的政策文件，鼓励企业通过技术创新实现转型升级。因此，传统企业若无法及时顺应这一趋势，将面临市场竞争力持续下滑的风险。

1.2. 研究问题提出

本研究聚焦于数字化转型背景下传统企业如何结合技术变革进行战略调整以实现转型优化这一关键问题。当前，学术界对企业数字化转型的研究已取得一定成果，但针对传统企业在技术变革驱动下的战略调整路径探讨仍显不足。特别是在技术变革加速的背景下，传统企业如何有效整合数字技术、优化资源配置并重塑竞争优势，成为亟待解决的重要课题。已有研究表明，技术变革不仅改变了企业的生产方式和运营效率，还对行业竞争格局产生了深远影响[1]。然而，现有研究多集中于技术变革对企业某一特定环节的影响，缺乏对传统企业整体战略调整的系统性分析。

从理论层面看，现有研究存在两处待完善的理论缺口：第一，基于资源基础观，企业异质性资源是构建竞争优势的核心，但现有文献较少区分不同资源禀赋企业适配的数字化转型战略[2]；第二，动态能力理论强调企业需持续感知、抓取、转化外部技术机会，而当前研究未能系统搭建“技术变革-动态能

力重塑－企业战略调整”的完整分析逻辑。基于此，本文核心理论问题为：如何依托资源基础观与动态能力理论，解释不同技术冲击下传统企业业务、营销、组织战略的调整逻辑，并匹配差异化转型实施路径，弥补现有研究单一视角、碎片化分析的不足。

1.3. 研究目标与意义

本研究的主要目标是为传统企业提供战略调整与转型路径的理论指导和实践参考，助力其在数字化转型过程中实现可持续发展。具体而言，研究将从业务战略、营销战略和组织战略三个层面展开分析，并结合不同转型路径的适用条件，为企业制定科学合理的转型策略提供依据。此外，本研究还致力于揭示技术变革对传统企业转型的驱动机制，明确企业在数字化转型中的关键瓶颈及其解决方案。

从理论意义来看，本研究以资源基础观、动态能力理论为双重分析框架，整合数字化转型领域碎片化研究结论，丰富数字化转型领域的研究框架，为后续学者探索技术变革与企业战略调整的关系提供了新的视角[2] [3]。

从实践意义来看，研究成果能够帮助传统企业分层、分类把握数字经济时代的机遇，分步搭建数字化能力体系，从而在激烈的市场竞争中占据有利地位。

2. 技术变革对传统企业的影响

2.1. 技术变革现状与趋势

在数字经济时代，技术变革成为推动产业转型升级的关键推动因素，其中人工智能、大数据和云计算等新兴技术正以前所未有的速度发展，并对传统企业的运营模式和竞争格局产生深远影响。人工智能技术通过深度学习、自然语言处理和计算机视觉等领域的突破，逐步渗透到企业的生产、管理和服务环节，显著提升了效率与精准度。大数据技术通过对海量数据的采集、存储和分析，为企业提供了更为全面的市场洞察和决策支持，从而帮助企业实现精细化运营。云计算则凭借其弹性扩展、按需分配的特性，降低了企业的信息化成本，加速了数字化转型进程。未来，随着 5G、物联网和区块链等技术的进一步发展，技术融合的趋势将更加明显，传统企业需要在这背景下重新审视自身的技术战略，以适应快速变化的市场环境[4]。

2.2. 技术变革对传统企业运营模式的影响

技术变革对传统企业运营模式的影响主要体现在生产、供应链和营销等环节出现显著变化。在生产环节，人工智能和自动化技术的应用使得传统制造业逐步向智能化制造转型，通过实时监控和预测性维护，大幅提升了生产效率和产品质量。在供应链管理方面，大数据和物联网技术的结合使企业能够实现端到端的可视化管理，从而有效降低库存成本并提高物流效率。在营销领域，数字化技术的普及促使传统企业从单一的线下渠道向多渠道整合转型，社交媒体营销、电商平台营销以及基于用户画像的精准推荐系统等新型营销手段，正在逐步取代传统的广告投放模式，帮助企业更好地满足消费者个性化需求[5]。

2.3. 技术变革对传统企业竞争格局的影响

技术变革不仅改变了传统企业的运营模式，还带来行业竞争格局的显著变化，使企业竞争优势的来源发生了根本性变化。一方面，新兴技术的广泛应用降低了行业进入壁垒，使得许多初创企业和科技公司能够迅速崛起，对传统企业形成强有力的竞争压力。在零售行业中，电商平台的兴起使得传统零售商面临巨大的市场份额流失风险，迫使其不得不加快数字化转型步伐以保持竞争力。另一方面，技术变革也为传统企业创造了新的发展机遇，尤其是在客户体验优化、产品创新和业务流程再造等方面。技术驱

动的生态化竞争模式也逐渐成为行业发展的新趋势,企业致力于构建一个开放、协同的数字化生态系统,通过资源共享和价值共创实现可持续发展[6]。

3. 传统企业数字化转型战略调整

3.1. 业务战略调整

在数字化转型的背景下,传统企业通过利用数字技术开拓新业务领域已成为其实现转型升级的重要路径之一。数字化技术的应用不仅推动了产品和服务的创新,还为企业创造了全新的价值增长点。人工智能、大数据分析和物联网等新兴技术的应用,使得传统企业能够开发出更加智能化和个性化的产品与服务。结合云计算和区块链技术,企业可以构建更为灵活且安全的业务模式,进一步拓展其服务边界。这种以数字技术为核心驱动力的新业务拓展模式,不仅提升了企业的核心竞争力,还为其在数字经济时代中的可持续发展奠定了基础。

传统企业在数字化转型过程中,对现有业务进行数字化重构与优化是提升运营效率与市场竞争力的关键环节。通过对业务流程的全面梳理与再造,企业能够显著改善其内部协作效率,同时降低运营成本并提高客户满意度。数字化技术在业务重构中的应用,为企业带来了前所未有的运营优势。成功的业务重构通常需要企业打破传统的部门壁垒,建立跨部门协作机制,从而促进信息流与资源流的高效整合。然而,业务重构并非没有挑战,尤其是在技术集成与员工适应性方面,企业需要投入大量资源进行系统升级与培训。

3.2. 营销战略调整

在数字经济时代,传统企业布局数字化营销渠道已成为其适应市场变化与提升品牌影响力的重要手段。随着社交媒体、电商平台以及内容营销平台的快速发展,企业可以通过多样化的数字化渠道与目标消费者建立更为直接和高效的互动关系。数字化营销渠道的建设不仅能够为企业带来更多的流量与销售额,还能为其提供丰富的用户数据,用于优化营销策略与提升客户体验。然而,数字化营销渠道的布局并非简单的技术迁移,而是需要企业从战略层面进行整体规划。成功的数字化营销渠道建设通常需要企业明确其目标受众的特征与偏好,并以此为基础选择合适的平台与工具。

借助数字技术实现个性化营销,是传统企业在数字化转型过程中满足消费者多样化需求的重要策略之一。随着大数据分析、人工智能等技术的广泛应用,企业能够更精准地捕捉消费者的行为模式与偏好特征,从而为其提供定制化的产品与服务。个性化营销的实施不仅能够提升企业的市场竞争力,还能为其创造更高的客户生命周期价值。然而,个性化营销的成功实施离不开对企业数据治理能力的高度重视,企业需首先建立完善的数据采集与分析体系,确保数据的质量与安全性。企业还需注重个性化营销的伦理边界,避免因过度收集或使用用户数据而引发隐私争议。

3.3. 组织战略调整

传统企业在数字化转型过程中,调整组织架构以适应新的业务模式与技术环境是其成功转型的重要保障。扁平化与网络化组织架构的建设,正逐步成为企业应对数字化挑战的核心策略之一。通过减少管理层级与优化决策流程,企业能够显著提升其对外部环境变化的响应速度与内部协作效率。网络化组织架构的建设还强调企业与外部合作伙伴之间的深度协作,企业往往需要通过构建开放的生态系统,整合内外部资源以实现价值共创。然而,组织架构变革并非一蹴而就,而是需要企业在文化塑造、流程优化以及技术支撑等方面进行系统性布局。

传统企业在数字化转型过程中,重塑企业文化以营造数字化创新氛围是其实现深层次变革的重要前

提。企业文化的转型不仅关乎员工的思维模式与行为方式，还直接影响企业对新技术的接受程度与创新能力。企业文化的重塑并非简单的口号宣传，而是需要企业从制度设计、领导力培养以及激励机制等多个层面进行系统性推进。企业领导者的示范作用也在文化重塑过程中发挥着关键影响，高层管理人员的积极参与与支持，能够有效增强员工对数字化转型的信心与认同感。企业文化的重塑不仅是数字化转型的重要组成部分，更是企业实现可持续发展的核心驱动力之一。

4. 传统企业数字化转型路径分析

4.1. 自主研发路径

传统企业通过自主研发实现数字化转型，能够在一定程度上掌握核心技术并构建独特的竞争优势。自主研发路径的优势在于企业可以完全根据自身需求开发定制化的数字技术解决方案，从而更好地适应其业务模式与市场定位。此外，自主研发有助于企业在数字化转型过程中形成技术壁垒，提升核心竞争力，并为后续的技术迭代和创新奠定坚实基础。然而，这一路径也面临显著挑战，例如高昂的研发成本、较长的研发周期以及技术失败的风险。适合选择自主研发路径的企业通常具备较强的资金实力、一定的技术基础和研究能力，且战略导向需高度重视技术创新。对于资源有限的中小企业而言，自主研发路径可能并非最优选择[7]。

自主研发落地规划：1) 划定年度数字化研发预算，不低于企业营收 3%；2) 组建专职数字化研发团队，招聘大数据、算法专业技术人员；3) 实行分阶段研发，先开发适配核心业务的基础数字化系统，再迭代升级智能化模块；4) 建立研发风险评估机制，每季度评估研发进度，停滞项目及时调整研发方向。

4.2. 合作创新路径

合作创新是传统企业在数字化转型过程中另一种重要的路径选择，其核心在于通过与其他企业、科研机构或初创公司建立合作关系，共同开发和应用数字技术。这种模式不仅能够弥补传统企业在技术能力和资源上的不足，还可以加速技术创新的步伐并降低研发风险。合作创新路径的成功实施依赖于多个关键因素，包括明确各自的角色分工和利益分配机制、具备较强的合作管理能力，以及制定完善的风险管理策略。合作过程中也可能面临知识产权保护、技术泄露等风险，因此企业必须制定完善的风险管理策略。合作创新虽然具有诸多优势，但其成功与否很大程度上取决于企业的合作管理能力以及对潜在风险的防控措施[4]。

合作创新实施细则：1) 优先对接本地高校数字技术实验室、垂直行业数字化服务商；2) 合作初期签订书面协议，明确技术成果归属、收益分配比例、技术保密条款；3) 设立专职合作对接人，每月同步合作项目进度；4) 限定共享内部业务数据范围，核心经营数据不予对外合作方开放。

4.3. 并购路径

并购是传统企业在数字化转型过程中快速获取技术和能力的重要手段之一。通过收购具有先进数字技术的企业，传统企业可以在短时间内弥补自身的技术短板，并迅速进入新兴市场领域。并购还能够帮助传统企业快速获取目标企业的客户资源、品牌价值和团队，为其数字化转型提供全方位的支持。尽管如此，并购路径也面临诸多挑战，尤其是在整合过程中可能遇到的文化和管理体系冲突。传统企业与目标企业之间往往存在较大的文化差异，在技术整合方面需要确保现有信息系统能够与新收购的技术平台无缝对接。为了应对这些挑战，传统企业需提前制定详细的整合计划，加强与被收购企业的沟通与协作，并注重技术整合的可行性和安全性[1]。

并购转型实操步骤：1) 并购前开展尽职调查，核查目标企业技术专利、技术团队稳定性、系统兼容

性；2) 并购完成后设置 3 个月过渡期，原有数字化团队与企业内部 IT 团队联合办公；3) 统一两套系统的数据接口，逐步完成技术平台融合；4) 建立双向沟通机制，保留被收购企业核心技术人员激励制度，缓解文化冲突。

5. 传统企业数字化转型阻碍与应对策略

5.1. 转型阻碍因素

传统企业在数字化转型过程中面临多方面的阻碍，这些阻碍不仅涉及技术层面的限制，还涵盖人才、资金以及观念等深层次问题。在技术方面，传统企业往往缺乏对新兴数字技术的理解和应用能力，尤其是在人工智能、大数据分析以及云计算等领域的技术积累较为薄弱。人才短缺是制约传统企业数字化转型的重要因素之一，由于数字化转型需要具备跨学科知识背景的复合型人才，而这类人才在市场上供不应求。资金问题也是不可忽视的障碍，数字化转型通常需要大量的前期投入，许多传统企业尤其是一些中小型企业受限于自身的盈利能力与融资渠道，难以承担高昂的转型成本。观念上的滞后同样对数字化转型构成了显著挑战，部分传统企业管理层对数字化的认知仍停留在表面层次，未能充分认识到数字化转型对企业长远发展的重要性[2]。

5.2. 应对策略

针对传统企业在数字化转型过程中面临的技术、人才、资金及观念等多重阻碍，研究提出了更具操作性与落地性的系统性应对策略。

1) 技术层面：分阶段推进与生态协同并举

在技术层面，企业不应盲目追求前沿技术的全盘应用，而应采取“分阶段推进、生态协同”的务实策略。首先，企业需对自身技术现状进行全面评估，明确数字化转型的优先级。应优先采购和部署那些与自身主营业务契合度高、市场验证成熟的数字化工具，如企业资源计划(ERP)、客户关系管理(CRM)系统等，以快速实现业务流程的数字化和可视化，降低自主研发带来的高昂试错成本。在此基础上，企业应积极构建外部技术生态，与高校、科研院所及领先的科技企业建立长期稳定的技术合作关系。通过联合实验室、技术咨询、项目外包等形式，定期开展技术交流与人员培训，逐步补齐在大数据分析、人工智能算法等核心技术领域的短板。这种“内部迭代 + 外部借力”的模式，既能确保技术应用的稳健性，又能加速企业技术能力的积累，为后续更深层次的数字化创新奠定基础。

2) 人才层面：构建“内培外引”的双轨驱动体系

人才是数字化转型成功的关键。企业必须构建一套“内部培养”与“外部引进”相结合的双轨制人才体系，以解决复合型人才短缺的困境。在内部培养方面，企业应将数字化技能培训常态化、制度化。针对不同层级的员工设计差异化的培训课程：对管理层，重点培训数字化战略思维与领导力，确保其能有效引领转型方向；对业务骨干，则侧重于数据分析、数字工具应用等实操技能的提升，并要求全员分批参训、考核通关，将数字化能力纳入绩效评价体系。在外部引进方面，企业需设立专门的数字化人才招聘通道，提供具有市场竞争力的薪酬待遇和项目分红等激励措施，精准吸引数据科学家、算法工程师等高端技术人才。同时，企业应着力营造开放、包容、鼓励创新的组织文化，为新老员工提供广阔的发展空间，从而有效留住核心的复合型数字人才，形成人才梯队建设的良性循环。

3) 资金层面：拓宽多元化融资渠道，优化投入结构

数字化转型是一项长期且高投入的系统工程，资金保障至关重要。企业应积极拓宽多元化的融资渠道，并根据自身规模优化投入结构。对于中小企业而言，应充分利用“轻量化”的云服务模式(SaaS)，以按需付费、弹性扩展的方式替代高昂的一次性硬件和软件投入，有效降低转型的初始门槛。同时，应主

动研究并申报各级政府出台的数字经济产业扶持政策和专项补贴，减轻资金压力。对于大型企业，则可以发挥其产业链核心地位的优势，通过发行专项产业债券、设立数字化转型基金或与产业链上下游伙伴进行联合投资等方式，分摊转型成本与风险。此外，企业还应建立科学的数字化投资评估机制，将资金优先投向那些能直接带来降本增效、提升客户体验的关键项目，确保每一笔投入都能产生可衡量的商业价值，实现资金利用效率的最大化。

4) 思想观念层面：自上而下推动认知变革

观念的滞后是阻碍数字化转型最深层次的因素。因此，应对策略的核心在于推动一场自上而下的认知变革。企业管理层必须率先垂范，定期参与行业高端数字化论坛、标杆企业游学等活动，亲身学习和感受数字化转型的成功经验与巨大潜力，从根本上扭转“数字化仅是技术升级”的片面认知。管理层需成为数字化转型的“首席宣传官”，在企业内部常态化开展转型宣讲会，不仅要描绘数字化未来的宏伟蓝图，更要通过展示试点项目中数字化技术带来的实际降本增效数据、客户满意度提升等具体成果，用事实和数据说话。这种“眼见为实”的方式，能够有效打破员工的保守认知和抵触情绪，激发全员参与转型的内生动力，在企业内部营造出拥抱变化、敢于创新的浓厚氛围，为数字化转型的顺利推进扫清思想障碍。

6. 传统企业数字化转型趋势展望

6.1. 与新兴技术深度融合

随着人工智能、区块链、物联网等新兴技术的快速发展，传统企业正面临前所未有的技术变革机遇。这些技术不仅为企业提供了全新的工具和手段，还为其创造了前所未有的价值创造空间。在人工智能领域，传统企业可以通过机器学习算法优化生产流程、提升决策效率，并实现个性化服务的大规模应用。区块链技术以其去中心化、不可篡改的特性，为供应链管理、数据安全等领域带来了全新的解决方案。物联网技术则通过连接物理世界与数字世界，为传统企业提供了海量实时数据支持，实现智能化运营。传统企业在融合这些新兴技术时，需结合自身业务特点制定差异化战略，未来技术的融合发展也将成为重要趋势[4]。

6.2. 生态化转型

在数字经济时代，传统企业向生态化转型已成为一种不可逆的发展趋势。生态化转型强调企业通过构建开放、协同的数字化生态系统，整合内外部资源，实现价值共创与共享。这一转型方向不仅有助于企业突破传统线性价值链的局限，还能够帮助其建立更为灵活和可持续的竞争优势。通过搭建数字化平台，传统企业可以吸引供应商、合作伙伴乃至最终用户参与到价值创造的过程中，从而形成多边共赢的生态网络。为了成功实现生态化转型，传统企业需要加强核心能力的数字化建设，构建开放的合作机制，并关注生态系统的动态演化，及时调整战略以适应不断变化的市场需求和技术环境[6]。

6.3. 可持续发展战略

在数字化转型过程中，传统企业需要将可持续发展理念融入其战略规划中，以实现经济、社会与环境的协调发展。传统企业可以通过数字化技术优化资源配置、减少能源消耗和环境污染，从而在履行社会责任的同时降低运营成本。借助大数据分析和物联网技术，企业可以实时监控生产过程中的能耗情况，并通过智能化调控实现节能减排目标。区块链技术的应用也有助于提升供应链的可持续性，通过追踪原材料来源和生产过程中的环境影响，确保产品符合环保标准。同时，传统企业在推进可持续发展战略时，还需关注社会维度的价值创造，通过数字化手段扩大产品和服务的社会覆盖面。数字化转型本身并非目

的，而是实现可持续发展目标的重要工具[8]。

7. 结论

本研究以数字化转型为背景，依托资源基础观与动态能力理论，结合技术变革对传统企业战略调整与转型路径进行了深入分析。研究首先明确了数字化转型带来的市场、运营、竞争层面显著变化，及其对企业运营模式与竞争格局的深远影响，进而提出传统企业在业务、营销、组织三个层面的战略调整策略。在业务战略方面，企业可通过基于数字技术的新业务拓展以及业务重构与优化来适应数字化需求；营销战略上，数字化营销渠道建设与个性化营销策略成为关键；组织战略则需通过组织架构变革与企业文化重塑来实现数字化转型。研究还探讨了自主研发、合作创新和并购三种转型路径，分别分析其适用条件、潜在风险与落地实施细则。本研究的核心观点在于，传统企业必须结合技术变革趋势，依托自身资源禀赋系统性开展战略调整，并匹配适配自身资金、技术、人才条件的转型路径，才能在数字化相关市场变化中实现可持续发展。

参考文献

- [1] 董安琪, 刘全勇. 数字经济时代传统企业数字化转型动能、要素与变革路径研究[J]. 国际商务财会, 2023(23): 56-59.
- [2] 朱秀梅, 林晓玥. 企业数字化转型: 研究脉络梳理与整合框架构建[J]. 研究与发展管理, 2022, 34(4): 141-155.
- [3] 杨书燕, 宋铁波, 吴小节. 数字化转型研究知识结构与热点趋势[J]. 科技进步与对策, 2022, 39(15): 150-160.
- [4] 徐汝君. 企业数字化转型: 背景、内涵与发展路径[J]. 时代经贸, 2022, 19(9): 92-95.
- [5] 解书霞. 数字经济时代企业数字化转型升级路径分析[J]. 中国商论, 2023(18): 132-135.
- [6] 尹亨斌, Muhammad Mohsin, 张路遥. 传统企业数字化转型推进战略研究——以浙江省企业为例[J]. 企业科技与发展, 2021(5): 4-6.
- [7] 阚超. 企业数字化转型发展路径探究[J]. 商场现代化, 2024(8): 123-125.
- [8] 汤谷良. 财务估值原理引领企业战略规划与盈利模式转型[J]. 北京工商大学学报(社会科学版), 2021, 36(2): 1-9.