

数字化转型下企业文化的适应性变革研究

王青梅

北京华油信通科技有限公司 北京 100101

摘要：本文聚焦数字化转型下企业文化的适应性变革。阐述了数字化转型核心特征、企业文化理论框架及二者关系，分析转型对文化价值观、载体、员工行为与领导力、文化边界的冲击。构建适应性变革动态模型，剖析驱动因素与关键成功因素。最后提出未来研究方向，包括人工智能对文化变革的影响及跨国企业数字化转型中的文化融合问题，为企业数字化转型中文化变革提供理论参考。

关键词：数字化转型；企业文化；适应性变革

引言：在数字化浪潮席卷的当下，企业数字化转型成为必然趋势。数字化转型不仅是技术革新，更对企业经营管理模式产生深远影响，而企业文化作为企业发展的灵魂，在转型过程中面临诸多挑战与冲击。企业文化需做出适应性变革，以支撑转型落地。深入研究数字化转型下企业文化适应性变革，对于企业成功实现数字化转型、提升核心竞争力具有重要意义。

1 数字化转型下企业文化的理论基础

1.1 数字化转型的核心特征

数字化转型并非单纯的技术升级，而是以数据为核心生产要素，对企业生产经营全流程的系统性重构，其核心特征体现在四大维度。一是数据驱动性，企业通过对全链路数据的采集、分析与应用，实现决策从经验主导向数据支撑的转变，打破信息孤岛形成协同效应。二是敏捷迭代性，面对快速变化的市场环境，企业需构建灵活响应机制，产品、服务及管理模式均遵循“试错-优化-迭代”的循环逻辑。三是跨界融合性，数字化技术打破行业边界，推动企业与上下游、跨界主体形成生态共同体，重构价值创造链条^[1]。四是组织去中心化，传统层级制被扁平化、网络化结构替代，赋予基层更多自主权，激发组织创新活力。这些特征相互交织，倒逼企业文化做出适应性调整，为转型提供精神支撑。

1.2 企业文化的理论框架

企业文化的理论框架以层级结构为核心，形成由表及里、相互关联的有机体系，涵盖物质层、行为层、制度层与精神层四个维度。物质层是企业文化的外在载体，包括企业数字化设施、产品服务、办公环境等具象化元素，是文化落地的直观体现。行为层体现为企业员工在数字化工作场景中的行为规范、协作模式与职业素养，受制度约束与精神引导双重影响。制度层是文化落地的保障，涵盖数字化管理制度、激励机制、组织架构

设计等，通过刚性规则规范组织行为，契合数字化转型需求。精神层是企业文化的核心内核，包含企业价值观、使命愿景、经营理念等，决定企业数字化转型的方向与动力。四个层级相互渗透、动态联动，物质层与行为层是精神层、制度层的外在表现，精神层与制度层则为物质层、行为层提供支撑，共同构成企业文化运行与变革的理论基础。

1.3 数字化转型与企业文化的关系

数字化转型与企业文化呈现双向互动、辩证统一的关系，二者相互赋能又相互制约。一方面，企业文化为数字化转型提供核心支撑。契合数字化理念的企业文化，能引导员工树立数据思维、创新意识与协作观念，降低转型中的组织阻力，凝聚转型共识。积极开放的文化氛围可鼓励员工拥抱新技术、尝试新方法，为转型注入内生动力，同时制度层文化能规范转型流程，保障转型有序推进。另一方面，数字化转型倒逼企业文化迭代升级。转型带来的技术变革、组织重构与行为调整，会冲击传统企业文化中的固化理念与模式，推动文化在价值观、制度规范、行为习惯等方面优化重塑。若企业文化滞后于转型步伐，保守僵化的理念会成为转型桎梏，导致技术落地困难、组织协同低效。二者形成“转型驱动文化变革，文化支撑转型落地”的闭环，唯有实现动态适配，才能推动企业数字化转型持续深化。

2 数字化转型对企业文化的冲击与挑战

2.1 技术变革对文化价值观的重塑

数字化技术的深度应用打破了企业传统价值体系，对核心理念形成全方位重塑与冲击。传统企业文化中“稳定优先”“经验至上”的价值观，与数字化转型所需的“敏捷创新”“试错包容”理念产生冲突，部分员工因固有认知固化，对数据驱动、快速迭代的模式产生抵触情绪。技术赋能下，“个体价值”与“集体

协同”的平衡成为价值观重塑的核心命题，扁平化组织赋予员工更多自主权，既激发个体创造力，也对员工的责任意识、协作能力提出更高要求，传统集体主义价值观需融入个体赋能的新内涵。数字化带来的透明化管理模式，使企业决策、员工行为更易被追溯与监督，倒逼“诚信合规”“开放共享”成为核心价值导向，替代传统封闭保守的文化认知。技术迭代速度加快，要求企业文化树立“终身学习”价值观，员工需持续更新知识体系，若企业未能及时引导价值观转型，将导致文化与技术发展脱节。

2.2 组织结构变化对文化载体的影响

数字化转型推动企业组织结构从层级制向扁平化、网络化、平台化转型，直接冲击传统企业文化载体的运行逻辑。传统企业文化载体依赖层级传递，如自上而下的会议宣讲、内部刊物、线下培训等，适配层级分明的组织架构，文化传递具有稳定性但效率低下^[2]。扁平化组织打破层级壁垒，信息传递更直接高效，传统载体难以满足跨部门、跨岗位的文化协同需求，亟需构建数字化文化载体。同时，平台化组织推动员工跨团队协作，虚拟团队、远程办公成为常态，传统以线下场景为核心的文化载体（如团建活动、办公环境文化）效能弱化，难以凝聚团队共识。组织结构去中心化使企业文化传递主体从管理层向全员延伸，若缺乏适配的数字化载体，文化传递易出现碎片化、不一致问题，导致文化落地困难，影响组织协同效率。

2.3 员工行为与领导力的转型需求

数字化转型对员工行为模式与管理者领导力提出全新转型需求，传统行为习惯与领导方式难以适配转型节奏。从员工行为来看，传统“按流程办事”的被动工作模式，需转向“以数据为导向”的主动创新模式，要求员工具备数据分析、跨界协作、快速学习能力，主动适配迭代式工作节奏。数字化工具的广泛应用改变了员工的沟通、协作与工作场景，远程沟通、线上协作成为常态，需打破传统线下互动的行为惯性，建立高效的数字化协作行为规范。从领导力来看，传统“指令式”“控制型”领导方式已不适用，管理者需转型为“赋能型”“服务型”领导者，具备数字化战略视野、跨部门协同能力与变革推动能力。管理者需学会授权赋能，激发团队创新活力，同时要具备化解转型阻力、引导员工适应变革的能力，平衡转型推进与团队稳定，若领导力转型滞后，将直接影响员工行为转型效果，制约数字化转型进程。

2.4 外部生态对文化边界的拓展

数字化转型推动企业从封闭经营转向开放生态化发展，外部生态的重构持续拓展企业文化边界，带来文化融合与冲突的双重挑战。数字化打破行业壁垒，企业与上下游合作伙伴、跨界企业、用户形成紧密相连的生态体系，企业文化不再局限于企业内部，需延伸至整个生态链，与生态伙伴的文化形成互动融合。用户参与感的提升使“以用户为中心”成为文化核心，企业文化需吸纳用户需求导向、极致服务等理念，打破传统“以企业为中心”的文化边界。同时，生态化发展使企业面临多元文化碰撞，不同企业的价值观、经营理念、行为规范相互交织，易引发文化冲突，如不同企业对创新速度、风险容忍度的认知差异，可能影响生态协同效率。全球化数字化浪潮下，企业需应对跨地域、跨文化的生态合作，不同地域的文化习俗、价值观念进一步拓展文化边界，对企业文化的包容性、适应性提出更高要求。

3 企业文化适应性变革的驱动机制与模型构建

3.1 变革驱动因素分析

企业文化适应性变革的驱动因素源于内部与外部双重维度，形成相互联动、共同推动变革的多元机制。外部驱动因素核心在于市场与技术环境的倒逼，数字化技术的快速迭代使行业竞争格局重构，企业为保持竞争力，需通过文化变革适配技术发展与市场需求。政策导向也发挥重要推动作用，国家层面关于数字化转型的政策部署，引导企业树立数字化理念，倒逼企业文化做出相应调整^[3]。另外，用户需求的升级与生态伙伴的文化影响，推动企业文化向开放、多元、以用户为中心转型。内部驱动因素聚焦于企业发展与组织需求，企业数字化战略的落地需要文化提供支撑，战略转型必然驱动文化变革。员工需求的变化也是重要内部动力，新生代员工更注重自主创新、价值实现，倒逼企业文化优化激励机制与工作氛围。

3.2 适应性变革的动态模型

企业文化适应性变革的动态模型以“感知-适配-迭代-固化”为核心逻辑，形成闭环运行、持续优化的变革体系，适配数字化转型的动态需求。感知阶段聚焦于外部环境与内部状态的研判，通过数据采集、调研分析，精准捕捉数字化技术、市场需求、员工诉求的变化，识别企业文化与转型需求的适配差距，明确变革痛点与目标。适配阶段针对识别的差距，制定文化变革方案，从精神层、制度层、行为层、物质层同步推进调整，优化价值观体系、完善数字化管理制度、规范员工行为模式、升级文化载体，确保文化与转型节奏适配。迭代阶段通过动态监控变革落地效果，收集员工反馈、生态伙

伴评价与经营数据,及时发现变革中的问题,对文化变革方案进行优化调整,遵循敏捷迭代原则适配转型动态变化。固化阶段将经过迭代验证的文化理念、制度规范、行为习惯,通过制度保障、培训宣导、激励机制固化为企业文化,同时预留优化空间,形成“感知-适配-迭代-固化”的持续循环模型。

3.3 关键成功因素(KSFs)

企业文化适应性变革的关键成功因素(KSFs)涵盖战略协同、组织保障、员工参与、载体创新四大核心维度,共同支撑变革落地见效。战略协同是首要因素,文化变革需与企业数字化战略深度绑定,确保文化理念、变革方向与战略目标一致,避免文化变革与战略脱节,形成“战略引领文化,文化支撑战略”的联动效应。组织保障是核心支撑,管理层需树立坚定的变革意识,发挥自上而下的推动作用,同时建立专门的变革推进团队,明确职责分工,通过制度设计为文化变革提供保障。员工参与是根本动力,文化变革需充分尊重员工诉求,通过调研访谈、参与式设计等方式吸纳员工意见,加强变革宣导与培训,引导员工理解、认同并参与变革,降低转型阻力。载体创新是重要抓手,需结合数字化特征构建多元化文化载体,借助企业微信、数字化培训平台、虚拟团建工具等,实现文化传递的数字化、场景化,适配扁平化、生态化的组织形态,确保文化理念有效落地。

4 未来研究方向

4.1 人工智能对文化变革的深度影响

人工智能技术的深度应用将对企业文化变革产生颠覆性影响,成为未来研究的核心方向之一,需聚焦多维度展开深入探索。一方面,需研究人工智能对企业文化内核的重塑路径,人工智能的自主性、学习能力可能改变企业决策模式、价值导向,如数据伦理、人机协同伦理将成为企业文化新的核心议题,需明确人工智能时代企业文化价值观的重构逻辑。另一方面,要探索人机协同模式下的行为文化变革,人工智能替代部分重复性工作,员工角色向创新、决策、服务转型,需研究如何构建适配人机协同的行为规范、协作模式与职业素养体系。人工智能带来的就业结构变化、隐私保护问题,将对企业文化的包容性、社会责任理念提出更高要求,需

研究企业文化如何平衡技术创新与人文关怀,化解人工智能应用带来的组织矛盾。同时可结合实证研究,分析不同类型企业在人工智能赋能下的文化变革差异,为企业提供针对性指导。

4.2 跨国企业数字化转型中的文化融合问题

跨国企业数字化转型面临本土文化与全球文化、传统文化与数字化文化的双重碰撞,文化融合问题成为未来研究的重要议题。首先,需研究跨国企业数字化转型中文化冲突的具体表现与成因,不同国家的价值观、文化习俗、管理模式与数字化理念的适配差异,可能引发组织内部、母子公司之间的文化冲突,需精准识别冲突焦点与深层原因^[4]。其次,要探索文化融合的有效路径与机制,研究跨国企业如何构建兼具全球性与本土化的数字化文化,在坚持全球统一数字化战略与文化内核的同时,适配本土文化特征,实现“全球协同+本土适配”的文化融合模式。另外,需关注数字化载体在跨文化融合中的应用,研究如何借助数字化工具打破地域壁垒,搭建跨文化沟通与文化传播平台,促进不同文化背景员工的共识凝聚。同时,可结合典型跨国企业案例,分析文化融合对数字化转型成效的影响,构建跨文化融合的评价体系,为跨国企业数字化转型提供实践参考。

结束语

数字化转型下企业文化适应性变革是一个复杂且持续的过程,涉及多维度调整与优化。本文虽构建了变革模型、分析了关键因素并展望未来研究方向,但实践中企业情况各异,变革路径需灵活探索。未来,随着数字化技术发展,企业文化变革将面临更多新问题,需持续深入研究,为企业数字化转型中文化变革提供更具针对性的策略,推动企业可持续发展。

参考文献

- [1]李国俊.数字化转型背景下企业政工工作面临的挑战与对策研究[J].现代企业文化,2025,(06):68-70.
- [2]蔡丹.新时代背景下企业政工工作的新要求与新挑战[J].现代班组,2025,(02):89-91.
- [3]任鼎.数字化转型背景下企业管理模式的创新路径研究[J].美食,2025(13):219-220.
- [4]许岳川.数字化转型背景下企业管理模式的创新与实践研究[J].前卫,2024(1):0201-0203.