

动态能力视角下传统企业数字化转型路径的组态研究

宋佳桦*

(莫吉廖夫国立大学, 白俄罗斯 莫吉廖夫 212022)

摘要: 在全球数字经济浪潮之下, 数字化转型已经成为传统企业谋求生存和发展的必然选择, 但是它的过程充满了挑战, 单一要素不能完全解释转型成功复杂机制。因此, 本文以动态能力理论为分析框架, 采用定性比较分析方法, 对两家典型传统企业展开动态剖析与比较。研究得出结论, 企业数字化转型的成功不是依靠某一个孤立的动态能力, 而是存在多样化的有效能力组态, 并且对应着不同的转型路径, 例如“能力重构主导型”和“机会捕获驱动型”路径, 体现了殊途同归的特点。本研究不仅通过融合组态视角拓展了动态能力理论在数字情境下的应用, 也为传统企业基于自身条件选择适配的转型路径提供了重要的实践启示。

关键词: 数字化转型; 动态能力; 案例研究; 企业管理

一、引言

数字经济成为宏观发展的主旋律之时, 数字化转型由一道“选择题”变成了一道与传统企业生存发展有关的“必答题”, 这一点已经成为学界和业界的普遍共识。但是, 伴随着这一紧迫性而来的还有一个显著的转型悖论: 虽然众多企业投入了大量的资源, 但是它们的转型进程却常常陷入了高投入、低成效的困境。这一悖论就暴露了传统的线性的、单一路径的转型逻辑对于解释复杂现实的不足。本研究抛开了寻求单一要素“净效应”的旧路子, 改用一种整体的组态眼光。把企业动态能力看作是由环境感知、机会捕获、组织重构这三个方面构成的能力组合, 这一点已经成为学界和业界的普遍共识。该研究设计具有重大的理论意义和实践价值。从理论上讲, 它把组态思维融入动态能力理论之中, 不仅丰富了该理论在数字化情境下的内涵, 而且为理解转型的复杂因果机制提供了一个新的解释框架。从实践角度来说, 本研究目的在于绘制出一幅多元化的转型路径图谱, 可以促使传统企业管理者摆脱对“最佳实践”的盲目追随, 开始按照自身独有的资源禀赋和能力架构, 去剖析并挑选出最契合的转型切入点和演进路线。

二、研究综述

(一) 关于数字化转型的研究

从最初的企业数字化转型研究主要集中在技术应用, 逐渐发展成为对企业数字化转型战略定位、机制、效应、政策环境的综合性研究。研究视角出现从“内部优化”转向“外部协同”和“宏观战略”的融合走向, 早期研究如史乃佳(2025)着重突出固定资产投资的核心地位^[1], 刘晨(2025)对数字化与流程再造的协同机制展开剖析, 集中于转型如何改善企业内部效率^[2]; 近些年来, 研究范围开始扩大到外部性及系统层面, 张志新等(2025)、胡蕾

作者简介: 宋佳桦(2002-), 男, 硕士研究生在读, 研究方向为企业管理。

通讯作者: 宋佳桦

等（2025）所展现出来的“供应链溢出”效应，说明转型可以借助优化客户企业状况来达成稳就业效果^[3]，体现出转型处在数字生态中协同的特性^[4]。关于价值创造路径的研究，从原来的提高运营效率提高到了培育“新质生产力”、构建竞争优势的高度，杨烨青等（2025）阐述了转型以技术、组织、业务、管理路径走向高质量发展的机理^[5]，雷鑫（2025）看重转型创建动态竞争壁垒的功能^[6]，彭丹宇等（2025）提及转型给就业规模和结构带来的双重影响^[7]。政府角色也被重新定义，王俊芬等（2025）认为政府补助可以缓解资源约束，也可以通过信号传递增强企业转型的信心^[8]，突出政策环境塑造的重要性。

尽管已有研究构建了多维度的基础，但仍然存在深化空间：一是传统行业的特殊性研究不足，虽然陈冬妹等（2025）对烟草行业进行了研究，但大部分研究还是侧重于普适性的分析，对于重工业、农业等不同行业转型的异质性缺乏针对性的研究^[9]；二是转型“黑暗面”探讨不足，现有的文献大多关注成功的路径和积极的影响，对转型失败的原因、组织冲突、伦理风险以及数字鸿沟等负面问题较少关注；三是动态过程研究薄弱，数字化转型是一个长期的非线性过程，但是现有的研究大多是静态或者截面的分析，没有对企业不同阶段的转型策略动态调整进行纵向的追踪。由上述研究可知，转型由内部效率工具发展成系统性战略能力认知的过程，未来要加深行业特异性研究，辩证看待转型风险，开展动态追踪，形成更加完善的理论体系。

（二）关于数字化转型与创新机制的组态研究

通过制度理论、技术组织环境框架、资源配置理论等多角度研究可以发现，企业数字化转型与创新机制表现出多因素协同驱动的组合特征。赖妍等（2025）通过组态分析发现 ESG 信息披露同群效应是制度压力多维驱动的^[10]；罗喜英等（2025）认为平台企业数字责任异化是由技术、监督、规制等因素共同造成的^[11]；刘泽双等（2024）从 TOE 框架出发认为制造业智能化转型有技术、组织、环境要素多元路径^[12]；冯语瑞（2024）从资源配置角度论述供应链治理和数字化转型之间通过互补、平衡、配置三种契合方式来提升企业持续经营能力^[13]；张远等（2023）认为电子制造企业创新绩效受技术应用、竞争地位等因素的影响^[14]；綦萌等（2023）基于社会认同理论发现团队结构与外部环境对企业创新具有协同作用^[15]。这些研究显示，数字化转型和创新绩效的改善依靠技术、组织、环境、制度等要素的系统性适配，其作用途径具备“多重并发”和“等效性”。

但是现有的研究体系还有几个需要深入的地方。一方面，程新生等（2022）关于机构投资者和管理层共同持股的研究^[16]，赵林（2018）对品牌联合效应的分析，都是针对组织内或者供应链上的要素组态进行的研究，对数字化转型中跨层级要素的互动机制研究相对匮乏；另一方面现有的组态研究大部分是静态的，对于转型和创新能力动态演化路径的识别较弱。另外目前的研究对数字化转型所可能引起的治理问题和伦理风险等“黑暗面”的组态成因研究不够^[17]。未来的研究可以建立跨层次的动态分析框架，跟踪数字化转型的进程，探究其负面效应的形成机制与治理路径，从而形成更加系统、辩证的理论体系。

三、研究设计与案例选择

采用质性研究范式中定性比较分析与双案例研究相结合的方法。这一方法论的选择是基于以下三个方面的考虑：首先，本研究的主要问题在于回答“传统企业怎样依靠动态能力的组合来达成转型”，这是一个复杂的“过程”问题，案例研究法擅长对“如何”“为何”进行深入的机制解释，与之相契合。其次，按照理论抽样的原则选出的两个案例，可以形成一种复制和对比的关系，既可以用交叉验证的方法对初步形成的理论命题进行检验，又可以通过展示二者在关键特征上存在的显著差异，来揭示导致同一结果（转型成功）的不同因果组合，进而提高研究结论的信度和解释力。最后，在传统企业数字化转型这个新兴的研究领域，

理论的建构还处在起步阶段，QCA 的组态思维可以发现多种等效的路径，而不会预设单一的因果关系，这为以后的类型理论建构打下了良好的基础。同时选择传统企业转型的差异化路径研究，以海尔集团和沃尔玛（中国）为例展开案例分析。

（一）案例选择依据：最大差异化视角的组态揭示价值

在传统企业数字化转型的研究中，“最大差异化”的案例选择策略有着明显的方法论优点。其主要逻辑是选取行业属性、初始禀赋、转型路径存在本质区别的样本，可以跳出单一类型的认知范畴，发现成功转型的多种组态规律，给不同种类的企业提供可参考的范本。

根据此标准，本文选取海尔集团作为制造业的代表，沃尔玛（中国）作为零售业的代表。二者差异化的表现有三个方面，第一是行业属性不同，前者是生产端的装备制造业，主要矛盾是供需错配、效率瓶颈，后者是流通端的零售业，主要矛盾是渠道冲突、体验升级；第二是起点禀赋不同，海尔把生产制造能力当作核心资产，沃尔玛（中国）把线下渠道网络和供应链管控能力当作竞争壁垒；第三是路径逻辑不同，海尔采取的是组织重构先行的激进式转型，沃尔玛（中国）采取的是技术融合驱动的渐进式转型。因此，它们成了剖析转型组态多样性的极好例子。

（二）案例一：海尔集团——制造业的生态化转型路径

1. 转型背景与核心逻辑

海尔集团作为我国制造业的领军企业，在转型之前也面临着传统家电行业的通病，即产能过剩导致的价格战、用户需求个性化与大规模制造模式之间的矛盾、组织层级僵化造成的创新迟缓等问题。2012 年，海尔从人单合一管理模式改革入手，开始由传统家电制造商向物联网生态平台转型，逻辑是通过组织重构冲破科层制壁垒，将企业拆解为众多直接对接用户的“小微创客”单元，以用户需求为中心重新搭建研发、生产和服务链条，从而形成覆盖智慧住居、大健康等领域的物联网生态系统。

2. 转型路径与关键举措

海尔的转型将组织重构作为绝对先导，形成组织、业务、技术联动升级的路径。从组织上彻底打破传统的“金字塔”结构，创建起平台、小微、创客三级组织架构，到 2024 年，海尔已经孵化出 400 多个小微创业单元，卡奥斯工业互联网平台、海尔智家等成为生态核心载体。从业务方面来说，以用户场景需求为出发点，由原来单一的家电产品供应，转变为智慧场景解决方案提供商，例如把冰箱、橱柜等家电整合成智慧厨房生态，完成从卖产品到卖场景的转变。在技术上，海尔智家加大研发投入，聚焦物联网、人工智能等核心技术，2023 年研发投入占营收比重达 4.14%，在行业中居于首位，给生态化转型提供技术支持。

3. 转型成效与数据佐证

组织重构驱动的转型战略给海尔带来了持续的增长动力，核心经营数据和业务结构变化可以直观反映转型的成效。为了便于呈现近五年的走向，现将海尔集团 2020—2024 年主要经营指标以及物联网业务所占比例汇总成下表。

年份	全球营收 (亿元)	全球利润总额 (亿元)	物联网相关业务营收 (亿元)	物联网业务占比 (%)	海尔智家研发投入占比 (%)
2020	2800	201	588	21	3.2
2021	3250	234	813	25	3.5
2022	3500	256	1050	30	3.8
2023	3719	267	1302	35	4.14
2024	4016	302	1606	40	4.3

表 1 海尔集团 2020—2024 年核心经营指标及物联网业务占比
(数据来源：海尔集团年度报告^[18] (2020-2024))

从上表数据可以得知，海尔在转型期间达成“规模和质量”双提，即 2020—2024 年全球营收由 2800 亿增长到 4016 亿，复合增长率达 9.6%；利润总额从 201 亿增长到 302 亿，复合增长率达 10.7%，利润增速快于营收增速，是转型带来的效率改善。更关键的是物联网相关业务占比由 21%提高到 40%，成为第一增长曲线，标志着公司已经从家电制造商向生态平台的转型取得实质性进展。

为进一步分析海尔转型的核心能力维度，以下雷达图从组织灵活性、技术研发能力、生产效率、用户粘性、生态覆盖度五个维度，呈现海尔集团 2020 年与 2024 年的核心能力变化（各维度采用 10 分制评分）。

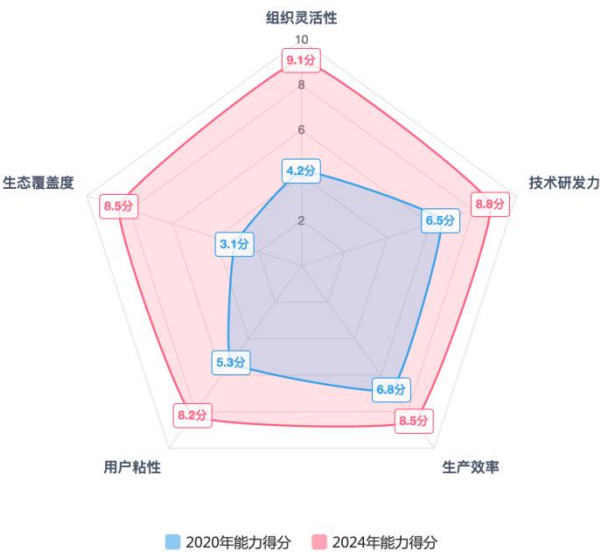


图 2 海尔集团 2020 年与 2024 年转型核心能力雷达图
(数据来源：《中国制造业转型能力评估报告》^[19] (2020, 2024))

从雷达图数据可以看出，海尔在组织灵活性、生态覆盖度两个维度上出现了爆发式的增长，这与海尔的“人单合一”组织改革、物联网生态布局直接相关；技术研发力、用户粘性明显提高，说明研发投入、场景化服务的效果显著；生产效率持续提升，说明转型对制造业核心能力的赋能作用明显；整体表现出能力发展的全面升级、重点突破的特征。

（三）案例二：沃尔玛（中国）——零售业的全渠道转型路径

1. 转型背景与核心逻辑

沃尔玛自进入中国市场以后，依靠强大的供应链管控能力以及“天天平价”的策略，创建起了庞大的线下零售网络。但是由于移动互联网普及而带来的电商冲击，传统线下模式面临着流量流失、用户体验单一等严峻挑战，2015 年到 2019 年沃尔玛中国的线上销售额占比不到 15%，低于行业平均水平。沃尔玛（中国）的转型战略定位为线下零售商向全渠道零售商的转变，根本逻辑就是利用已有的供应链、资本优势，通过技术捕获、生态整合来弥补线上能力的不足，实现线下门店、线上平台、即时配送这三个场景的全覆盖，重新构建起零售的价值链条。

2. 转型路径与关键举措

沃尔玛（中国）采取的是“渐进式融合”的转型路径，主要从三个方面入手：一是生态合作强化线上渠道，自 2016 年起与京东达成深度战略合作，把全国 30 个城市的 200 家门店接入京东到家平台，提供 1 小时达服务，同时把线下门店转化为电商前置仓，2025 年进一步升级为三通 2.0 战略，实现门店、用户、库存三者全面协同。二是供应链数字化升级，通过大数据分析用户需求，优化商品采购与陈列策略，自有品牌沃集鲜依靠精准的用户洞察，推出多款明星产品，上市一个月就进入品类头部。三是业态创新完善场景覆盖，2024 年后加快 500 m² 左右小店的布局，用 10 分钟步行生活圈的小店形式来互补电商、大店的营销渠道。

3. 转型成效与数据佐证

依靠供应链，借助技术融合来推进的转型策略促使沃尔玛（中国）线上线下同步发展。下面的图表汇总了该公司 2020—2025 年第三季度的主要经营数据，可以清楚地看出全渠道转型的实践成果。

年份	净销售额 (亿元)	同比增长率 (%)	线上销售额占 比 (%)	京东到家平台销 售额同比增速 (%)	山姆会员店交 易量增速 (%)
2020 (Q3)	286	4.2	14.5	85	5.1
2021 (Q3)	312	9.1	22.3	120	7.8
2022 (Q3)	354	13.5	31.7	180	9.2
2023 (Q3)	389	10.0	42.1	250	11.5
2025 (Q3)	434	21.8	50.0+	350	15.0+

表 2 沃尔玛（中国）2020—2025 年 Q3 核心经营指标

（注：+ 表示该数据为初步统计值）

（数据来源：沃尔玛全球季度财报^[20]、京东到家合作白皮书^[21]）

上表数据清楚地表现出了沃尔玛（中国）的转型是分阶段实现的，净销售额从 2020 年 Q3 的 286 亿元增加到 2025 年 Q3 的 434 亿元，复合增长率达到 8.8%，尤其 2025 年 Q3 的同比增长达到了 21.8%，体现出了全渠道协同效应爆发的迅猛特点。线上销售额占比超过 50%，说明其由原来的以线下为主的零售模式转变为全渠道均衡发展；京东到家平台销售额持续高速增长证明技术融合、生态合作是有效的，山姆会员店交易量两位数增长也表明全渠道模式提高了用户粘性。

为了更加细致地展示沃尔玛（中国）全渠道业务结构，下面柱状图给出了沃尔玛 2024 年线上细分渠道销售额分布情况，数据来源于沃尔玛中国全渠道业务年报，可以直观地反映各个线上渠道的贡献度。

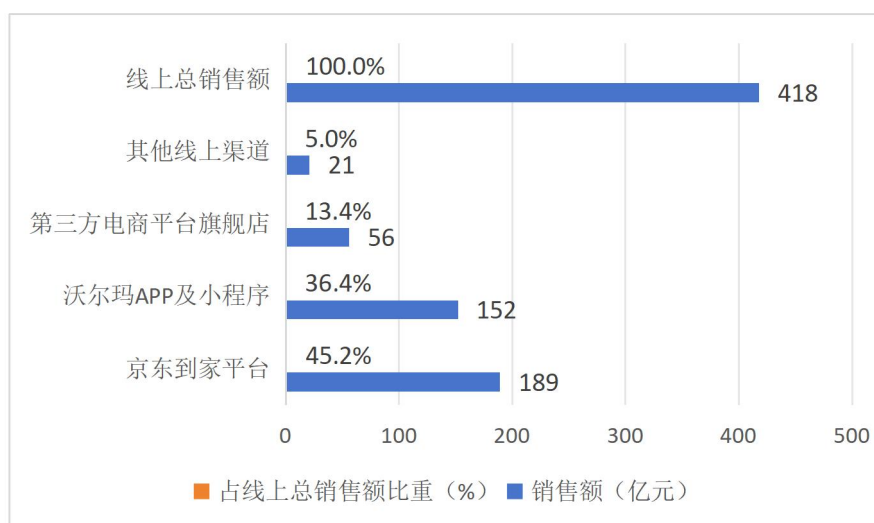


图2 沃尔玛（中国）2024年线上细分渠道销售额分布（单位：亿元）
（数据来源：沃尔玛中国2024年全渠道业务发展报告）

从图2的细分数据可以看出，京东到家平台和沃尔玛自有线上渠道（APP和小程序）是线上业务的主要支柱，两者加起来占到了81.6%，线上生态合作快速获取了线上流量，同时企业也重视了线上自有渠道的建设，形成了“合作引流、自有沉淀”的良性线上渠道结构，为全渠道转型的持续发展打下了基础。

（四）案例差异化对比与转型启示

海尔集团和沃尔玛（中国）的转型经验证明了传统企业转型是“多元成功组态”。海尔是以组织重构为主，打破科层制、激发个体创新，实现制造业生态化转型，关键成功因素是组织灵活性、技术研发力与用户导向的三者适配；沃尔玛（中国）是以供应链能力为基石，依靠技术融合、业态创新打造全渠道网络，核心逻辑是资源禀赋、生态合作与场景覆盖的三者协同。

从两大案例的对比中可以看出，传统企业转型没有固定的模式，关键在于根据自身的禀赋，选择与行业属性、企业基础相匹配的转型路径，制造业企业可以借鉴海尔的组织变革经验，通过激发内部活力破解效率瓶颈，零售业企业可以参考沃尔玛（中国）的生态融合策略，以既有资源为基础弥补能力短板。并且持续的技术投入、以用户为中心的价值创造，是两家公司转型成功的前提条件，也给传统企业数字化转型带来普遍启示。

四、结论

本研究用动态能力理论和组态视角，在海尔集团、沃尔玛（中国）两家典型企业的比较分析中，揭示了传统企业数字化转型的多元路径及内在机理。企业数字化转型不是依靠某一个能力要素来实现的，而是环境感知、机会捕捉、组织重构等动态能力维度在不同的环境下相互匹配的结果，具有“殊途同归”的组态特征，海尔走的是“组织重构主导型”路径，依靠“人单合一”模式打破科层壁垒，实现从制造企业向物联网生态平台的转变，沃尔玛（中国）走的是“机会捕获驱动型”路径，依靠供应链优势和技术融合构建全渠道零售体系。研究从理论上充实了动态能力在数字情境中的解释力，搭建起能力、路径、成效三者组态分析的框架，给予传统企业立足自身资源禀赋挑选合适转型路径的实际启迪，转型成功的关键在于能力组合同行业属性的系统适配。

参考文献:

- [1] 史乃佳. 数字经济时代企业数字化转型的固定资产投资优化路径[J]. 中国集体经济, 2025(35): 85-88.
- [2] 刘晨. 企业数字化转型与流程再造协同推进机制研究[J]. 商业文化, 2025(19): 115-117.
- [3] 张志新, 邹双琳, 刘润华. 企业数字化转型与供应链韧性提升的链式中介效应研究[J]. 统计与管理, 2025, 40(11): 39-49.
- [4] 胡蕾, 巫强, 蒋真儿. 企业数字化转型、供应链溢出与稳就业[J]. 统计与信息论坛, 2025, 40(11): 98-114.
- [5] 杨烨青, 徐金海. 企业数字化转型推动新质生产力的路径探析[J]. 时代经贸, 2025, 22(11): 110-113.
- [6] 雷鑫. 我国企业数字化转型与竞争优势构建研究[J]. 商展经济, 2025(22): 42-45.
- [7] 彭丹宇, 张博坤. 企业数字化转型对我国劳动力就业的影响研究[J]. 社会治理, 2025(5): 71-93.
- [8] 王苏洋. 基于品牌联合效应的文化企业品牌资产提升路径研究[D/OL]. 2018.
- [9] 陈冬妹, 宋佳音, 张莲. 新质生产力背景下烟草商业企业数字化转型研究[J]. 中国集体经济, 2025(34): 78-81.
- [10] 赖妍, 谢洋秀. 制度理论视角下企业 ESG 信息披露同群效应的组态分析[J]. 财会月刊, 2025, 46(17): 48-55.
- [11] 罗喜英, 谢任依, 刘伟. 组态视域下基于扎根理论的平台企业数字责任异化的诱发路径分析[J]. 软科学, 2025, 39(2): 16-24.
- [12] 刘泽双, 王义杰. 制造业企业智能化的转型路径: 基于“技术-组织-环境”(TOE)理论的组态分析[J]. 科技管理研究, 2024, 44(16): 133-141.
- [13] 冯语瑞. 供应链治理与数字化转型对企业持续经营能力的联合效应研究: 资源编排理论视角[D/OL]. 2024.
- [14] 张远, 王爱强. TOE 理论框架下的制造企业创新绩效组态路径[J]. 财会月刊, 2023, 44(22): 152-160.
- [15] 慕萌, 舒子夕, 刘洁. 社会认同理论视角下的企业创新绩效前因组态研究[J]. 技术经济, 2023, 42(7): 41-51.
- [16] 程新生, 孙红艳. 机构投资者与管理层共同持股存在联合效应吗?——基于企业创新的视角[J]. 现代财经(天津财经大学学报), 2022, 42(5): 56-77.
- [17] 赵林. 电子商务背景下的品牌联合效应影响机制研究[J]. 企业改革与管理, 2018(3): 56-57.
- [18] 海尔集团. 海尔集团 2020 年度报告[R/OL]. (2021-04-29) [2025-11-27]. <https://smart-home.haier.com/cn/gpxx/iv/P020210429636845909142.pdf>.
- [19] 中国软件行业协会. 中国软协发布《制造业数字化转型发展指数报告(2024)》[EB/OL]. (2024) [2025-11-27]. <https://www.csia.org.cn/content/6047.html>.
- [20] Walmart Inc. Walmart 2024 annual report (Form 10-K) [R/OL]. (2024) [2025-11-27]. <https://stock.10jqka.com.cn/usstock/20240220/c655162328.shtml>.
- [21] 京东到家. 2023 年京东同城零售品牌营销合作白皮书[R/OL]. (2023) [2025-11-27]. <https://www.sgpjbg.com/>.

Research on the configuration of the digital transformation path of traditional enterprises from the perspective of dynamic capabilities

SONG Jiahua^{*}

(Mogilev State University, Mogilev 212022, Belarus)

Abstract: Under the wave of global digital economy, digital transformation has become an inevitable choice for traditional enterprises to seek survival and development, but its process is full of challenges, and a single element cannot fully explain the complex mechanism of successful transformation. Therefore, this paper takes the dynamic capability theory as the analysis framework and adopts the qualitative comparative analysis method to carry out the dynamic analysis and comparison of two typical traditional enterprises. The study concludes that the success of enterprise digital transformation does not rely on an isolated dynamic capability, but on the existence of diversified effective capability configurations, which correspond to different transformation paths, such as "capability restructuring-led" and "opportunity capture-driven" paths, reflecting the characteristics of different paths to the same destination. This study not only expands the application of dynamic capability theory in digital contexts through the perspective of converged configuration but also provides important practical enlightenment for traditional enterprises to choose the transformation path based on their own conditions.

Key words: Digital transformation; Dynamic capabilities; Case studies; Business management