

数字化转型对企业组织韧性的影响及其机制研究

林玮清 衣珊珊

福州理工学院 福建福州 350506

DOI:10.32629/ems.v8i3.18729

[摘要] 在数字经济与不确定性环境交织的背景下,组织韧性成为企业抵御风险、实现可持续发展的核心能力,而数字化转型则为组织韧性的构建提供了关键支撑。本文基于动态能力理论与二元创新理论,系统探讨数字化转型对企业组织韧性的影响,并重点剖析二元创新能力在其中的中介作用机制。通过梳理相关理论与实证研究,本文提出数字化转型可通过技术赋能、流程优化与资源整合提升二元创新能力,结合企业实践提出针对性管理启示,为企业通过数字化转型培育二元创新能力、提升组织韧性提供理论参考与实践路径。

[关键词] 数字化转型;组织韧性;二元创新能力;探索式创新;利用式创新

一、引言

当前,全球经济格局深度调整,供应链断裂、技术迭代加速等不确定性因素频发,企业面临的生存环境日趋复杂。在此背景下,组织韧性——即企业在遭遇内外部冲击时,能够快速恢复、适应变化并实现转型发展的能力,成为衡量企业核心竞争力的重要指标。二元创新能力作为企业平衡短期效益与长期发展的关键创新模式,涵盖利用式创新与探索式创新。在数字化转型过程中,企业如何通过培育二元创新能力应对不确定性,进而提升组织韧性,已成为理论界与实务界共同关注的重要议题。

二、核心概念界定

2.1 数字化转型

数字化转型是指企业利用数字技术对业务流程、组织架构、商业模式与价值创造方式进行系统性重构的过程。其核心内涵在于通过数字技术与业务的深度融合,提升企业的运营效率、创新能力与市场竞争力。数字化转型并非简单的技术应用,而是涉及企业战略、组织、文化等多方面的全方位变革,具有系统性、颠覆性与动态性的特征。

2.2 组织韧性

组织韧性是企业复杂多变的环境中,遭遇内外部冲击时,能够快速感知风险、整合资源、调整策略,实现恢复、适应并突破发展的能力。其核心特征包括适应性、恢复力与转型力。适应性是指企业感知环境变化并调整自身行为的能力;恢复力是指企业在遭遇冲击后快速恢复正常运营状态的能力;转型力是指企业在应对冲击过程中实现商业模式、业务结构等方面的转型升级,培育新竞争优势的能力。

2.3 二元创新能力

二元创新能力由 March 于 1991 年提出,是指企业同时具备探索式创新与利用式创新的能力。探索式创新侧重于对全新知识、技术、产品与市场的探索,具有高风险、高回报的特征,旨在为企业构建长期竞争优势。利用式创新则聚焦于对现有知识、技术、产品与流程的优化升级,具有低风险、稳回报的特征,旨在提升企业的短期运营效率与市场竞争力。二元创新能力的核心在于实现探索式创新与利用式创新的平衡发展,避免企业因过度依赖利用式创新而陷入“能力陷阱”,或因过度投入探索式创新而面临生存风险。在数字化背景下,二元创新能力成为企业应对不确定性、实现可持续发展的关键支撑。

三、数字化转型对企业组织韧性的直接影响

3.1 提升风险感知与预警能力

数字技术的应用使企业能够实时收集、分析内外部数据,提升对风险的感知与预警能力。例如,通过大数据分析技术,企业可以整合市场需求、供应链状态、政策变化等多方面信息,精准识别潜在风险。借助人工智能技术构建风险预警模型,实现对风险的提前预判与及时预警。这种精准的风险感知与预警能力,使企业能够在风险发生前做好准备,降低风险冲击的强度,为组织韧性的提升奠定基础。

3.2 优化资源配置与整合效率

数字化转型打破了企业内部各部门之间的信息壁垒,实现了资源的集中管理与高效配置。通过云计算平台、企业资源计划系统等数字工具,企业可以实时掌握各类资源的使用状态,根据业务需求进行动态调整,提升资源利用效率。同时,数字化转型也拓展了企业的资源获取渠道,通过平台化、生态化发展模式,整合外部合作伙伴的资源,形成资源协同

效应。这种高效的资源配置与整合能力,使企业在遭遇冲击时能够快速调动资源,实现恢复与调整,增强组织韧性。

四、双元创新能力的中介作用机制

4.1 数字化转型培育双元创新能力的路径

首先数字技术为双元创新能力的培育提供技术支撑。大数据、人工智能等技术能够快速处理海量信息,为探索式创新提供市场需求、技术趋势等方面的精准洞察,降低探索式创新的风险。同时通过流程数字化、自动化优化,提升利用式创新的效率,降低创新成本。其次数字化转型推动组织架构优化,为双元创新能力的培育创造组织条件。扁平化、敏捷化的组织架构减少了创新决策的层级,提升了创新效率。跨部门协作平台的搭建,促进了不同部门之间的知识共享与资源整合,为探索式创新与利用式创新的平衡发展提供保障。最后数字化转型重塑企业创新文化,激发创新活力。数字技术的普及推动企业形成开放、包容的创新文化,鼓励员工参与创新活动,为双元创新能力的培育提供文化支撑。

4.2 利用式创新强化风险缓冲与恢复能力

利用式创新通过对现有技术、产品与流程的优化升级,提升企业的运营效率与质量,增强企业的风险缓冲与恢复能力,进而推动组织韧性的提升。在数字化转型过程中,企业通过数字技术对现有业务流程进行优化,如生产流程的自动化升级、供应链的数字化管理等,提升生产效率、降低运营成本。对现有产品进行数字化升级,提升产品的市场竞争力。这些利用式创新成果使企业在遭遇冲击时,能够凭借高效的运营体系与稳定的市场份额快速恢复正常运营状态,增强组织韧性。

4.3 探索式创新提升适应调整与转型突破能力

探索式创新通过对全新技术、产品与市场的开拓探索,为企业培育新的增长动力,提升企业的适应调整与转型突破能力,进而强化组织韧性。在数字化转型背景下,企业借助数字技术探索全新的商业模式、产品形态与市场领域。例如,传统零售企业通过数字化转型开展线上零售业务,探索融合的新零售模式,制造企业利用工业互联网技术探索服务型制造模式,拓展收入来源。这些探索式创新成果使企业在遭遇原有市场萎缩、技术落后等冲击时,能够快速转向新的业务领域,实现转型发展,增强组织韧性。

4.4 双元创新平衡的调节作用

探索式创新与利用式创新的平衡发展在数字化转型影响组织韧性的过程中发挥重要调节作用。如果企业过度侧重利

用式创新,虽然能够在短期内提升运营效率与风险缓冲能力,但长期来看会导致企业创新能力不足,难以应对技术变革与市场变化带来的长期风险。如果企业过度侧重探索式创新,由于探索式创新具有高风险、高投入的特征,可能会导致企业短期经营压力过大,甚至影响企业的生存。因此,企业在数字化转型过程中,需要实现探索式创新与利用式创新的平衡发展,通过两者的协同效应,最大限度地提升组织韧性。

五、案例分析

本文选取海尔集团作为案例研究对象。海尔集团是全球知名的家电企业,也是中国企业数字化转型的标杆企业。面对家电行业市场竞争加剧、消费者需求个性化等挑战,海尔集团较早启动数字化转型,通过培育双元创新能力,显著提升了组织韧性,实现了可持续发展。海尔集团的数字化转型以用户为中心,围绕业务、运营与战略三个层面展开。在业务数字化层面,海尔集团搭建了线上零售平台与用户交互平台,实现产品的数字化销售与用户需求的精准洞察。在运营数字化层面,海尔集团构建了工业互联网平台 COSMOPlat,实现生产流程的数字化、智能化升级,提升生产效率。在战略数字化层面,海尔集团推动商业模式创新,从传统的家电制造商向智慧家庭解决方案提供商转型。

在利用式创新方面,海尔集团通过数字化技术对现有家电产品进行优化升级,提升产品的性能与质量。例如,通过大数据分析用户对家电产品的使用反馈,对冰箱、洗衣机等产品的功能进行优化,推出更符合用户需求的升级款产品。在探索式创新方面,海尔集团依托数字技术探索全新的产品与商业模式。例如,推出智能家电产品,构建智慧家庭生态系统,探索新零售模式,拓展市场渠道,开展工业互联网技术研发与应用,为其他企业提供数字化转型解决方案。

海尔集团通过数字化转型培育双元创新能力,显著提升了组织韧性。在风险缓冲与恢复能力方面,借助利用式创新带来的高效生产体系与稳定市场份额,海尔集团在遭遇原材料价格上涨、疫情等冲击时,能够快速调整生产计划,保障供应链稳定,实现快速恢复。在适应调整与转型突破能力方面,通过探索式创新培育的智慧家庭业务与工业互联网业务,成为海尔集团新的增长动力,帮助企业成功应对家电行业传统业务增长放缓的挑战,实现商业模式的转型升级。

六、管理启示与对策建议

6.1 明确数字化转型战略,推动全方位变革

在当今数字化浪潮汹涌澎湃的时代背景下,企业若想在

激烈的市场竞争中站稳脚跟并取得长远发展,就必须将数字化转型提升至战略高度。企业应全面且深入地明确转型目标与方向,这不仅仅是一句简单的口号,而是要经过细致的市场调研、内部评估以及对行业趋势的精准把握。推动业务、运营、组织、文化等多方面的全方位变革是一个系统而复杂的工程。在业务方面,要对现有的业务模式进行重新审视和优化,利用数字技术拓展新的业务领域和客户群体。在运营上,借助数字化手段实现流程的自动化和智能化,提高运营效率和质量。组织架构也需要进行相应的调整,以适应数字化转型的需求,打破传统的部门壁垒,实现信息的快速流通和协同工作。企业不能盲目地追求先进的技术,而陷入“技术至上”的误区。技术只是手段,业务才是核心,只有将两者紧密结合,才能真正发挥数字技术的价值。同时,企业应根据自身实际情况,分阶段推进数字化转型。每个企业都有其独特的发展历程、业务特点和资源状况,因此不能一概而论地采用统一的转型模式。优先开展与核心业务相关的数字化项目,因为核心业务是企业的生存之本,通过数字化改造可以迅速提升核心竞争力。在核心业务数字化取得一定成效后,再逐步拓展至全业务领域,实现全面的数字化升级。

6.2 培育二元创新能力,实现平衡发展

企业应借助数字化转型培育二元创新能力,这对于企业的可持续发展至关重要。二元创新能力主要体现在平衡探索式创新与利用式创新的投入上。在利用式创新方面,企业要充分利用数字技术对现有业务流程与产品进行优化。通过数据分析和人工智能等技术手段,深入了解客户需求和市场动态,对业务流程进行精细化管理,去除繁琐的环节,提高运营效率。对产品进行功能升级和个性化定制,以满足客户日益多样化的需求,从而提升市场竞争力。在探索式创新方面,依托数字技术探索全新的技术、产品与商业模式。数字技术的快速发展为企业提供了无限的可能性,企业可以通过与科研机构合作、参与行业创新联盟等方式,积极探索新兴技术的应用,开发出具有前瞻性和创新性的产品和服务。培育全新的商业模式,打破传统的盈利模式和市场格局,为企业培育长期竞争优势。

6.3 强化数字人才培养与引进

数字人才是企业数字化转型与二元创新能力培育的核心支撑。在数字化时代,企业的竞争归根结底是人才的竞争。企业应加强数字人才的培养与引进,构建多元化的人才队伍。

一方面,通过内部培训提升现有员工的数字技能与创新能力。企业可以根据自身的业务需求和发展战略,制定个性化的培训计划,邀请行业专家进行授课,组织内部的技术交流和分享活动,让员工不断学习和掌握新的数字技术和创新方法。另一方面,积极引进外部数字技术专家、创新人才,充实人才队伍。企业可以通过参加人才招聘会、与高校和科研机构合作等方式,吸引优秀的数字人才加入。同时,企业应营造良好的人才发展环境,完善激励机制,吸引并留住优秀人才。

结论

本文系统探讨了数字化转型对企业组织韧性的影响及其机制,重点分析了二元创新能力的中介作用。数字化转型能够通过直接提升企业组织韧性,数字化转型能够通过技术支撑、组织保障与文化重塑培育二元创新能力。二元创新能力在数字化转型与组织韧性之间发挥中介作用,其中利用式创新强化企业的风险缓冲与恢复能力,探索式创新提升企业的适应调整与转型突破能力,两者的平衡发展能够进一步增强中介效应。企业需要根据自身的发展阶段、市场环境和战略目标,合理配置资源,实现利用式创新和探索式创新的协同发展,从而充分发挥二元创新能力在数字化转型与组织韧性之间的中介作用,提升企业的组织韧性,实现可持续发展。

[参考文献]

- [1]李丽菲.数字化转型对中小企业韧性的影响机制研究[J].内蒙古科技与经济,2025(15):33-35+65.
 - [2]杨廷钊,陈燕清,周佳丽.企业数字化转型对组织韧性的影响研究——来自中国上市公司的经验数据[J].工业技术经济,2025,44(1):55-66.
 - [3]耿雪姣.流通企业数字化转型影响企业经营绩效的机制研究[J].商业经济研究,2025(1):49-52.
 - [4]李文静,史一辰.数字化转型对企业高质量发展的影响机制研究——绿色创新的中介效应[J].工业技术经济,2025,44(7):3-13.
 - [5]陈培祯,詹湘东,李健.组织韧性与数字化转型对企业新质生产力的非线性影响机制[J].科技管理研究,2025,45(14):137-143.
- 基金项目:福州理工学院校级科研基金项目《企业二元能力如何提升组织韧性——数字化能力的中介作用》(FTKY2024069)。