

DOI:10.3969/j.issn.1674-8131.2026.02.004

中华老字号企业数智化转型的 实践路径与推进策略

——基于动态能力理论的多案例分析

王春娟^{1,2}, 张爱萍³, 李伟⁴

(1. 北京国际商贸中心研究基地, 北京 101126; 2. 中国商业史学会 老字号专业委员会, 北京 101126;
3. 首都师范大学 管理学院, 北京 100048; 4. 中共海南省委党校, 海口 570000)

摘要:企业数智化转型是数智技术赋能动态能力的过程。基于整合、构建、重构三大核心动态能力及企业特性,通过对 10 家企业的案例分析,提炼出中华老字号企业数智化转型的 3 个维度、6 个方向和 18 条具体路径:在文化基因激活维度,以文化符号数字化、历史叙事多媒体化、技艺传播智能化挖掘文化符号,以数智追溯的时间轴叙事、数实融合的空间化叙事、文化 IP 的数字化叙事提升商业价值;在消费场景创新维度,以消费内容的数智化传播、消费场景的数智化互动、社交媒体的定制化分享打造社交场景,以空间场景智能化、功能场景多元化、体验场景互动化实现场景智能互动;在企业组织变革维度,以管理决策智能化、组织管理数智化、供应链动态协同推动数智管理转型,以开展校企合作、强化组织学习、提升数智素养培育数智人才。中华老字号企业数智化转型应以文化基因为源点激活商业文明的精神内核,以消费场景为枢纽贯通体验经济的价值通道,以组织管理为核心重塑商业运营的生态体系。

关键词:文化基因;文化符号;消费场景;社交场景;数智管理;数智人才

中图分类号:F270.7;F124.3 **文献标志码:**A **文章编号:**1674-8131(2026)02-0043-12

引用格式:王春娟, 张爱萍, 李伟. 中华老字号企业数智化转型的实践路径与推进策略——基于动态能力理论的多案例分析[J]. 西部论坛, 2026, 36 (2): 43-54.

Wang Chunjuan, Zhang Aiping, Li Wei. Practical paths and promotion strategies for the digital and intelligent transformation of China's time-honored brands: a multi-case study based on dynamic capability theory[J]. West Forum, 2026, 36 (2): 43-54.

* 收稿日期:2025-10-31;修回日期:2026-01-16

基金项目:北京市社会科学基金决策咨询项目(25JCC098)

作者简介:王春娟(1984),女,重庆人;教授,博士,硕士生导师,中国商业史学会老字号专业委员会秘书长,清华大学访问学者,主要从事数字经济、产业创新研究。张爱萍(1991),男,安徽灵璧人;讲师,博士,硕士生导师,主要从事产业经济研究。李伟(1985),通信作者,男,山东济宁人;教授,博士,硕士生导师,复旦大学博士后,主要从事文化经济、数字经济研究。

一、引言

作为中国商业文明的活化石,中华老字号承载着百年技艺传承与文化积淀,承担着传承和弘扬优秀商业文化的使命。2022年中共中央、国务院印发的《扩大内需战略规划纲要(2022—2035年)》提出,要“打造中国品牌,培育和发展中华老字号和特色传统文化品牌。”根据《中华老字号年度发展报告(2025)》,2024年1450家中华老字号企业实现营业收入超2万亿元,利润额超3500亿元,海外营收超500亿元,展现出强大的市场价值和品牌活力。然而,在激烈的市场竞争中,老字号企业的持续发展依然面临诸多障碍与短板,需要通过转型升级实现高质量发展。2022年发布的《商务部等8部门关于促进老字号创新发展的意见》指出,“近年来,我国老字号发展活力不断增强,品牌影响力持续提升,但仍然存在创新能力不够、发展水平不高等突出问题。”当前,随着数字经济和智能经济的深化发展,数智化转型成为老字号企业创新驱动发展的关键路径。在发展实践中,众多老字号企业虽已搭建起电商渠道、开通了社交媒体账号,但数字化转型战略不清晰,未能将自身独特的文化资产转化为差异化竞争优势,导致流量难以沉淀为品牌忠诚度与文化影响力,数字化仅停留在“形式触网”而非“价值入网”,数字技术和数据要素的利用并不一定带来经济收益的增加(徐伟等,2025)^[1]。因此,有必要深入考察中华老字号企业数智化转型的实践状态,进而寻求加快中华老字号企业数智化转型的有效路径。

近年来,学界对中华老字号企业数字化转型的研究逐渐增多,大致可归纳为文化传承、战略转型、品牌创新3个视角:第一,文化传承视角的研究认为文化是老字号的核心资产与创新根基,着眼于挖掘老字号的历史文化价值和探讨其现代转化路径(厉春雷,2011;祝合良,2025)^[2-3],强调通过“文化-产业-消费”的生态构建与符号化、场景化手段实现文化资本的市场转化(张继焦等,2016)^[4],但对创新机制与工具层面的探讨不足,尤其是缺乏对数智时代全新语境的系统性回应。第二,战略转型视角的研究聚焦于技术与管理变革对老字号价值链的重塑,揭示了数字化转型在提升老字号企业运营效率(王春娟等,2021)^[5]、优化供应链(江昼,2018)^[6]以及推动“传承-创新”双螺旋协同(徐伟等,2025)^[1]等方面发挥的关键作用,但大多将技术视为外生工具,未能充分阐释数字化与老字号内在文化基因的深度耦合与相互赋能机制。第三,品牌创新视角的研究关注老字号企业的形象重塑与品牌价值,探究了老字号在产品、形象、传播与体验等方面的创新路径(徐伟等,2020)^[7],并强调用户共创与社群运营对老字号品牌年轻化的重要性(魏崇红等,2020)^[8],但多侧重于分析数字营销传播策略。

综上所述,现有文献就中华老字号企业的数字化转型进行了多方面探讨,但大多分别从文化传承、战略转型、品牌创新等单一角度分析数字技术的赋能作用,一方面系统性不足,另一方面未能将数字化与智能化相结合,缺乏针对数智化转型的研究。数智技术是数字技术和智能技术的有机融合,企业数智化转型则是“数字化+智能化”的深度融合,是以新一代数字技术(云计算、大数据、物联网、5G等)为基础,以人工智能为核心引擎,以数据为关键生产要素,对企业战略、业务、组织、流程、技术进行的全方位系统性重构。因此,对中华老字号企业数智化转型的研究需置于一个整合性的分析框架下,以系统阐释数智技术赋能中华老字号高质量发展的内在机制。鉴于此,本文尝试基于动态能力理论构建一个中华老字号企业数智化转型的三维分析框架,并运用该框架对10家不同行业具有代表性的中华老字号企业进行案例分析,从中提炼出在中华老字号企业数智化转型实践中行之有效的具体路径,以期为加快推进老字号企业数智化转型提供经验借鉴和改进思路。

二、理论基础:基于动态能力的企业数智化转型三维分析框架

企业数智化转型是系统性的数智技术赋能过程,涉及企业生产经营的各方面各环节。动态能力(Dynamic Capabilities)是指企业面对快速变化、高度不确定的市场环境,通过重构资源配置和组织流程

等适应环境变革、保持竞争优势、实现可持续发展的系统性组织能力。企业的动态能力,一方面是企业动荡环境中生存和壮大的关键能力,另一方面与数智化转型一样涉及企业生产经营的各方面各环节。基于此,本文将企业数智化转型视为数智技术赋能动态能力的过程,进而基于整合、构建、重构三大核心动态能力,构建中华老字号企业数智化转型的三维分析框架。

动态能力理论由 Teece 和 Pisano(1994)^[9]提出,其将动态能力分解为整合、构建和重构三大核心能力。整合能力是企业识别、筛选并整合分散资源(如文化资源、物理资源、知识资源等),通过跨边界资源协调实现价值创造的协同效应,并形成独特竞争优势的能力。构建能力是企业根据环境变化与战略目标,主动创造、培育、发展新资源与新能力的的能力,强调从无到有、从弱到强的积累过程。如企业通过数据、技术或用户反馈实时捕捉市场趋势,构建新的商业模式、消费场景或价值链条,以适配新的市场需求(Gupta,2021)^[10]。重构能力是企业在外环境发生颠覆性变化时打破组织惯性和路径依赖,重组资源结构、组织架构、业务体系与核心能力,最终实现战略变革的能力(Xi et al.,2024;谢康等,2016)^[11-12]。进一步结合中华老字号企业的特色,本文将整合能力具化为文化基因激活、构建能力具化为消费场景创新、重构能力具化为企业组织变革,并基于这3个维度展开具体分析。

1. 文化基因激活维度

文化基因是“文化传播和模仿的单位”(Richard,1976)^[13],是对民族文化和历史发展产生过深远影响的心理底层结构和思维方式(刘长林,1990)^[14]。中华老字号的文化基因是在长期发展中形成的文化、技艺与制度的集合体,兼具文化符号属性与商业价值属性。这两重属性并非彼此割裂,而是构成了一个相互依存、循环增益的价值共创体,二者形成“文化赋能商业,商业反哺文化”的良性闭环,共同推动企业的价值创造。数智技术为文化创造性转化、创新性发展注入了强劲动能(郝身沛等,2025)^[15],其通过整合文化资源推动企业的文化符号与商业价值在动态互动中实现共同增值。因此,中华老字号企业数智化转型在文化基因激活维度主要包括文化符号挖掘和商业价值提升两个方向。

一是文化符号挖掘。中华老字号的文化符号是其文化基因的表现形式,承载着地域文化、传统技艺与民俗记忆等,为老字号企业的持续发展提供价值根基与差异化优势。沉淀百年的文化符号(如品牌流传、工艺流程、历史演化、文化IP等)是中华老字号企业的核心资产,立体化的文化符号体系(物质载体、视觉符号、历史典故等)为中华老字号企业的商业价值构建提供了核心内容,而物联网、区块链、云计算等数智技术通过构建数字生态系统(焦豪等,2021)^[16],为中华老字号企业文化符号的整合与创新提供了强大的技术支撑。

二是商业价值提升。中华老字号文化基因的商业价值属性是指企业通过品牌溢价、消费者信任与市场壁垒将文化价值转化为经济价值,并反过来为文化符号属性的持续活化与传承提供资本保障与市场动力。数智技术为老字号文化基因的商业价值提升开辟了全新路径,比如:基于大数据分析结果,老字号企业可以制定更加精准的品牌溢价策略;利用人工智能算法,老字号企业可以通过个性化产品推荐、智能客服服务、精准营销等增强品牌的信任度和忠诚度。

2. 消费场景创新维度

随着财富的积累和社会的进步,人类需求不断丰富和升级。目前,消费市场正从“功能供给”转向“文化认同”、从“产品销售”升至“场景体验”。中华老字号企业所具有的文化基因优势,使其具有更好地满足消费者的“社交”“尊重”“自我实现”等高层次需求的潜力,而数智技术将隐性文化符号转化为显性消费内容,形成虚实融合的新业态,为中华老字号企业通过创新消费场景提升消费体验、增强文化认同提供了强有力的技术支持。具体来看,华老字号企业数智化转型在消费场景创新维度主要有社交场

景打造和场景智能互动两个方向。

一是社交场景打造。基于自我扩展理论(Ahn et al., 2024)^[17]和自我决定理论(Chen et al., 2026)^[18],中华老字号企业通过文化符号的社交化重构能够将品牌内容纳入消费者的自我表达体系,通过游戏化场景设计能够满足消费者的自主性、胜任感与归属感,从而实现消费者的身份认同,提升消费者的参与动机。数智技术为中华老字号企业打造社交场景提供了新的路径和手段,中华老字号企业利用新媒体平台、虚拟现实技术、大数据技术、智能客服系统等能够更好地将品牌文化融入消费者社交场景,实现精准社交营销。

二是场景智能互动。基于场景化创新机制(宋正刚等,2025)^[19]和文化资本理论(Hamzawi et al., 2025)^[20],中华老字号企业以消费者需求为中心,利用数智技术,通过场景化设计对历史建筑、传统技艺、人文故事等文化基因与门店、产品等现有资源进行整合,将技艺与仪式转化为可消费的数字文化资本,把符号消费嵌入现代生活场景,使文化基因融入可感知可交互的时空情境,让消费者在无意识中完成文化认同,从而满足消费者注重体验、热衷社交、追求个性与身份认同的“独特性”与“意义感”消费需求。

3. 企业组织变革维度

在数智经济背景下,中华老字号企业的组织变革已从被动适应转向主动重构。企业数智化转型是系统性的技术赋能过程(李金叶等,2025)^[21],数智技术赋能企业组织变革主要通过管理和人才的数智化突破路径依赖,进而实现组织重构和能力跃迁。因此,中华老字号企业数智化转型在企业组织变革维度主要包括数智管理转型和数智人才培育两个方向。

一是数智管理转型。数智技术的创新和应用,一方面促进了企业内部和外部的信息知识交流,能够有效提升跨组织协作效率;另一方面促使企业变革管理模式,以数智化管理提升生产经营效率。中华老字号企业通过物联网、区块链等数智技术实现采购、生产、销售的全链路数字化,从而提升运营效率,增强市场竞争力;同时,将智能决策系统应用于需求预测、产能调度、技术创新等场景,不仅能优化资源配置、提升资源利用效率,还能提升创新质量、推动颠覆性技术创新。

二是数智人才培育。利用数智技术构建数智生态系统,将推动企业向学习型组织转型,积极培育数智人才以适应数智化转型的需要。数智技术使传统技艺的传承突破时空限制,并重塑技能学习范式,有效解决了老字号技艺传承效率低、标准化难等问题,同时也对中华老字号企业的人才培育提出了新要求,即需要培育兼具传统技艺与数智技能的复合型人才(王春娟等,2025)^[22]。数智人才具备数据解读与应用能力以及基于数据反馈的快速学习能力,能够通过构建数智化的知识管理系统实现组织记忆和隐性知识显性化,并通过数字平台促进跨界知识流动,使中华老字号企业能够凭借文化基因优势在市场变化与时代变迁中保持竞争优势。

三、案例分析:中华老字号企业数智化转型的实践路径

1. 案例选择与数据编码

鉴于中华老字号企业具有多样性,需要进行多维度对比分析,本文采用多案例研究方法考察中华老字号企业的数智化转型实践。Eisenhardt和Graebner(2007)^[23]指出,多案例研究最合理的案例样本数量为4~10个,且案例应具备一定的逻辑可复制性、典型代表性、启发借鉴性和信息可获得性。本文根据商务部对于中华老字号的认定与分类,选择同仁堂、全聚德、茅台、吴裕泰、内联升、菜百、铜牛、梦洁、稻香村、荣宝斋共10家企业进行多案例分析。10个案例均可开展独立的研究,各个案例之间可以相互进行检验,从而得出普适性结论,具有逻辑可复制性(许越洪等,2025)^[24];这10家中华老字号企业分别属于

中药业、餐饮、酒业、茶业、鞋业、黄金珠宝业、服装业、家纺业、糕点业、文化艺术业,且是所在行业领域的领军企业,具有典型代表性;同时,这 10 家企业积极主动进行转型升级,并受到媒体和社会各界关注,相关研究和新闻较多,数据信息较为连续、准确,具有启发借鉴性和信息可获得性。本文通过实地调研、访谈座谈、网络搜索、文献检索等多种渠道收集相关数据,通过数据缩减、数据陈列、数据验证提炼和归纳关键信息,并对获得的信息进行编码(如表 1 所示),进而基于前述 3 个维度和 6 个方向分析中华老字号企业数智化转型实践的具体路径。

表 1 案例数据编码

数据来源	数据分类	企业名称									
		同仁堂	全聚德	茅台	吴裕泰	内联升	菜百	铜牛	梦洁	稻香村	荣宝斋
一手资料	实地考察	A1	B1	C1	D1	E1	F1	G1	H1	I1	J1
	访谈座谈	A2	B2	C2	D2	E2	F2	G2	H2	I2	J2
二手资料	网络媒体资料	a1	b1	c1	d1	e1	f1	g1	h1	i1	j1
	企业官方资料	a2	b2	c2	d2	e2	f2	g2	h2	i2	j2
	文献搜集资料	a3	b3	c3	d3	e3	f3	g3	h3	i3	j3

2. 文化基因激活路径

文化符号挖掘是对文化基因的“转录”与“翻译”,商业价值提升则是文化基因从“文化资本”向“经济资本”转化的关键环节。中华老字号企业利用数智技术整合文化资源,有效赋能文化符号挖掘与商业价值提升,从而激活中华老字号文化基因,具体路径参见表 2。

表 2 文化基因激活维度的数智化转型路径

文化符号挖掘	1. 文化符号数字化:利用 3D 建模、AR/VR 等将传统商标、建筑、产品等转化可沉浸体验的数字形态(A1、B1) 2. 历史叙事多媒体化:借助短视频、动画、直播等新媒体形式,提升品牌起源、传奇故事等的叙事感染力(c1、J2) 3. 技艺传播智能化:通过物联网、区块链技术对传统技艺的传承发展进行透明化、可追溯性传播(A1、B1)
商业价值提升	1. 数智追溯的时间轴叙事:将碎片化的历史信息转化为动态追溯的时间轴叙事体系(A1、i1) 2. 数实融合的空间化叙事:构建实体空间、虚拟空间与文化符号融合的空间化叙事模式(A1、B1) 3. 文化 IP 的数字化叙事:将文化符号转化为可互动 IP 形象(d1、E1)

(1)文化符号挖掘。案例企业通过数智技术将文化符号转化为可传播、可交互的数字化资产。主要路径包括:一是文化符号数字化。利用 3D 建模、AR/VR 等技术将传统商标、建筑、产品等转化为消费者可沉浸体验的数字形态,不仅突破了文化传播的时空限制,还强化了文化记忆留存,使文化符号的价值得以充分挖掘和放大。如同仁堂通过 AR 技术将“修合无人见,存心有天知”的古训转化为沉浸式数字展陈,游客扫描药柜即可查看药材溯源信息与炮制工艺动画,使抽象的文化理念转化为可感知的交互体验。二是历史叙事多媒体化。借助短视频、动画、直播等新媒体形式,对品牌起源、传奇故事等进行直观形象的现代化表达。如茅台将巴拿马万国博览会“一摔成名”的故事制作成 3D 动画,重现酒香引得评委争饮的经典场景。三是技艺传播智能化。通过物联网、区块链技术将复杂工艺简化为可视化内容,实现传统技艺传承发展的透明化与可追溯性展示和传播。如同仁堂利用 NLP 技术构建中医药知识图谱,使百年医案数据实现结构化检索,显著提升文化资产的可访问性;荣宝斋制作系列动画,展现从选料到雕刻的“木版水印”技艺;全聚德将“挂炉烤鸭”工艺分解为 8 道工序,通过 3D 动画演示使传统技艺从幕后走向台前,成为可传播的消费符号。

(2)商业价值提升。案例企业利用数智技术重构文化遗产与商业创新的平衡,增强消费者的文化认同,将“文化遗产”转型为“文化资产”,实现老字号商业价值的提升。主要路径包括:一是数智追溯的时间轴叙事。通过数智技术将碎片化的历史信息转化为可交互、可追溯的动态时间轴叙事体系,实现历史价值的活化与增值。如同仁堂将300余年历史拆解为“炮制虽繁必不敢省人工”的匠人故事,通过短视频平台以“时间轴”形式呈现;稻香村通过建立全流程溯源机制,利用区块链技术记录信息,消费者扫描二维码即可查看产品“生命历程”。二是数实融合的空间化叙事。利用数智技术构建实体空间、虚拟空间与文化符号融合的空间化叙事模式,将文化叙事嵌入消费体验,实现场景价值的裂变式增长。如同仁堂将古训融入门店设计,在柜台后方设置“古训墙”和智能检测区,构建“医道精微”的空间叙事;全聚德和平门店通过数字孪生技术构建“虚实共生”的餐饮空间,消费者可以扫码查看菜品的历史典故、制作工艺,互动学习烤鸭切片技巧,显著提升了门店复购率以及技艺传播效率。三是文化IP的数字化叙事。利用数智技术将文化符号进行创意转化,实现从“品牌资产”到“文化IP”的跃迁。如茅台构建“茅台酒节”“茅友嘉年华”“中国茅台·国之栋梁”等文化IP矩阵,通过元宇宙技术、区块链技术发行数字藏品,将企业价值观转化为数字叙事;内联升与大鱼海棠、故宫等IP联名,利用3D建模技术实现个性化定制,重塑品牌文化基因;茅台在“巽风数字世界”发行数字藏品,吸引超500万用户参与虚拟酿酒体验,开创了白酒行业数字化营销新范式。

3. 消费场景创新路径

中华老字号企业应用数智技术,以社交场景创新构建用户关系网络,以场景体验设计重塑顾客感知价值,以跨界场景融合拓展消费生态边界,进而通过重构消费场景实现价值增长,具体路径参见表3。

表3 消费场景创新维度的数智化转型路径

社交场景打造	1. 消费内容的数智化传播:将文化基因转化为具有社交属性的符号系统,实现消费内容的自发传播(D2、i3) 2. 消费场景的数智化互动:设计可互动消费场景,构建具有社交黏性的体验场域,满足消费者社交需求(A1、D1) 3. 社交媒体的定制化分享:发挥社交媒体的数智交互作用,促进供需资源匹配,实现场景价值共生(F2、G2)
场景智能互动	1. 空间场景智能化:将传统门店升级为文化体验空间,通过智能设备实现场景动态适配(A1、B1) 2. 功能场景多元化:围绕核心文化基因开发衍生服务,满足消费者个性化需求(G1、H1) 3. 体验场景互动化:通过游戏化、社交化设计增强消费者的参与感(I1、E1)

(1)社交场景打造。案例企业利用数智技术打造新型消费场景,通过可传播消费内容与可互动消费场景的协同创新,重构文化记忆的传播方式,形成传统商业智慧与现代社交逻辑的共生,实现从“文化符号”到“社交资产”的跃迁。具体路径包括:一是消费内容的数智化传播。将文化基因转化为具有社交属性的符号系统,通过“故事化表达+情感化连接+参与式创作”实现消费内容的自发传播。如吴裕泰通过微信社群推送新品、开展茶文化直播,复购率提升至60%;内联升联合B站UP主发起“老布鞋穿搭大赛”,将传统千层底布鞋与汉服、洛丽塔等亚文化结合,强化品牌社群黏性;稻香村结合二十四节气推出“节气糕点盲盒”,消费者拆盒后在社交平台晒图猜口味,形成“开箱-分享-互动”的传播链。二是消费场景的数智化互动。通过“技术赋能+文化沉浸+行为激励”设计可互动消费场景,突破物理空间和时间的限制,构建具有社交黏性的体验场域,满足消费者社交需求。如同仁堂知嘛健康店设置“中医体质检测仪”,用户检测后可生成“体质报告”并分享至社群,邀请好友参与可解锁隐藏养生方案,使消费场景从“被动接受”转向“主动探索”;吴裕泰茶庄推出“茶文化闯关游戏”,用户完成任务获取积分,积分可兑换限定茶礼。三是社交媒体的定制化分享。充分利用社交媒体的数智交互作用,促进供需资源匹配,实现

场景价值共生(孙新波等,2022)^[25]。如菜百打造的“黄金珠宝元宇宙”平台,支持消费者设计虚拟首饰并试戴分享;铜牛推出的“虚拟试衣间”系统接入主流电商平台,支持消费者上传身材数据生成试穿效果,并分享至社交媒体。

(2)场景智能互动。公众“有感知参与”并提供“有意识的群体智慧”是推动企业高质量发展的核心动力之一(李佩,2025)^[26],案例企业积极利用数智技术赋能场景互动,通过构建线上线下融合的沉浸式场景,驱动消费场景的精准适配,满足消费者对“情感价值”和“生活意义”的追求。具体路径包括:一是空间场景智能化。将传统门店升级为文化体验空间,通过智能设备实现场景动态适配。如北京同仁堂知嘛健康零号店运用 UWB 高精度定位技术,在 3 000 平方米空间内部署 2 000 余个智能传感器,实时采集顾客动线、停留时长、商品触碰频率等数据,结合 AI 算法生成“空间热力图”,动态调整药材展陈布局与健康服务节点;全聚德在北海公园仿膳茶社推出“宫廷烤鸭宴”,利用智能餐台展示仿古宫灯、老北京胡同元素,并通过专属讲解还原皇家用餐场景。二是功能场景多元化。围绕核心文化基因开发衍生服务,通过技术融合创造复合价值场域,打破传统商业空间的功能边界,满足消费者个性化需求。如铜牛通过数字视觉设计、虚拟社交等探索元宇宙消费场景;梦洁采用纳米相变恒温技术,通过微胶囊吸收或释放热量,实现被窝温度动态调节,适配不同季节和体质的需求。三是体验场景互动化。通过游戏化、社交化设计增强消费者的参与感。如北京稻香村零号店设置“甜点西游”系列,消费者需拨开酥皮才能知晓口味,这种“解谜式”消费过程将糕点从食物转化为文化叙事载体,带动店铺成为网红打卡地;内联升布鞋店通过部署智能导购机器人,将文化讲解与产品推荐融为一体;北京稻香村零号寻宝馆店通过“盃”感应喷水模型与“爵”字音乐盒等互动装置重构消费场景。

4. 企业组织变革路径

中华老字号企业以管理数智化转型为基石,以数智人才培育为支撑,通过数智技术和数智人才优化管理流程,重塑企业发展模式,实现企业组织的变革,具体路径参见表 4。

表 4 企业组织变革维度的数智化转型路径

数智管理转型	1. 管理决策智能化:利用数智技术促使管理层决策从经验判断转向智能决策(A1、G2)
	2. 组织管理数智化:通过整合全链路数据,实现跨部门数据共享,打破部门壁垒,提升组织管理敏捷性(A1、B1)
	3. 供应链动态协同:通过数智技术实时感知消费需求,智能调度库存,动态响应市场变化(A1、H2、i1)
数智人才培育	1. 开展校企合作:通过校企合作、内部培训等方式培养“数智化+文化”复合型人才(c1、F1、H1)
	2. 强化组织学习:以数智技术实现知识共享,提升员工整体技能(A1、i1)
	3. 提升数智素养:打破“技术孤岛”,培养数智化复合人才(A1、D2)

(1)数智管理转型。案例企业利用数智化工具优化决策和管理流程,实现全流程的实时监控与智能决策,显著提高了组织管理敏捷性和管理效率。具体路径包括:一是管理决策智能化。数智技术的应用使管理层决策从经验判断转向智能决策。如同仁堂通过部署物联网传感器与智能关联系统,对生产环节的数十个核心数据进行实时记录、可视化呈现和同步推送,形成智能决策中枢;铜牛利用钉钉构建数字化组织架构,整合产、供、销数据,实现全业务链分析,优化决策流程。二是组织管理数智化。利用数智技术整合财务、采购、生产、销售等全链路数据,实现跨部门数据共享,打破部门壁垒,提升组织管理的敏捷性。如同仁堂通过致远互联 COP 协同运营平台,实现办公、业务、财务、管理跨层级协作;全聚德集团推行“前端敏捷小组+中台赋能中心”的网状治理结构,将传统 7 层管理层级压缩至 3 层,赋予门店自主调整菜单、定价与促销策略的权限。三是供应链动态协同。通过数智技术实时感知消费需求,智能调

度库存,有效缓解供应链长鞭效应(孙兰兰等,2022)^[27]。如同仁堂打造的“智慧供应链中台”系统集成物联网传感器、区块链溯源与AI预测算法等,能够实时采集全国3000余家门店的库存数据、128个种植基地的气象信息以及电商平台消费趋势,并通过机器学习模型生成动态补货方案;稻香村与用友合作搭建全渠道管理运营平台,打通营销系统与后端供应链,实现商品信息、库存数据和订单状态的实时同步;梦洁家纺通过FineReport平台构建商品中控系统,整合销售预测、自动补货等模型,库存周转提速超20%,SKU减少了1/3。

(2)数智人才培育。案例企业积极引进和培育数智人才,不仅加速了数智化转型,还显著提升了企业价值和核心竞争力。具体路径包括:一是开展校企合作。通过校企合作、内部培训等方式培养“数智化+文化”复合型人才。如茅台学院通过校企合作整合高校教育资源与企业实践平台,围绕酿酒产业链构建“数智化+文化”课程体系;菜百股份通过内部培训与校企合作培养近百名直播主播,形成“自播矩阵+达人矩阵”的营销团队;梦洁家纺与湘西职院开展校企合作,培养“数智化+文化”复合型人才,推动传统技艺与现代设计的融合。二是强化组织学习。利用数智技术构建“感知-学习-重构”的动态知识循环机制,使核心知识在企业内部实现高效共享,显著提高了企业员工的整体技能。如稻香村集团打造“非遗知识图谱平台”,运用自然语言处理(NLP)技术将古籍秘方、老匠人口述视频转化为结构化知识库,并通过知识关联算法生成主题图谱;同仁堂开发的“中药炮制VR实训系统”通过高精度3D建模还原108道炮制工序,缩短了新员工技能达标周期,降低了操作失误率。三是提升数智素养。积极培养复合型数智化人才,通过提升数智素养打破数字鸿沟。如同仁堂开展管理层数智化轮训,要求高管掌握Python基础、数据可视化等技能;吴裕泰开展涵盖智能设备操作、数据分析工具使用、数字化营销策略等内容的“数智化运营专项培训”。

综上所述,本文基于多案例分析,提炼出中华老字号企业数智化转型3个维度、6个方向的18条具体路径,如图1所示。

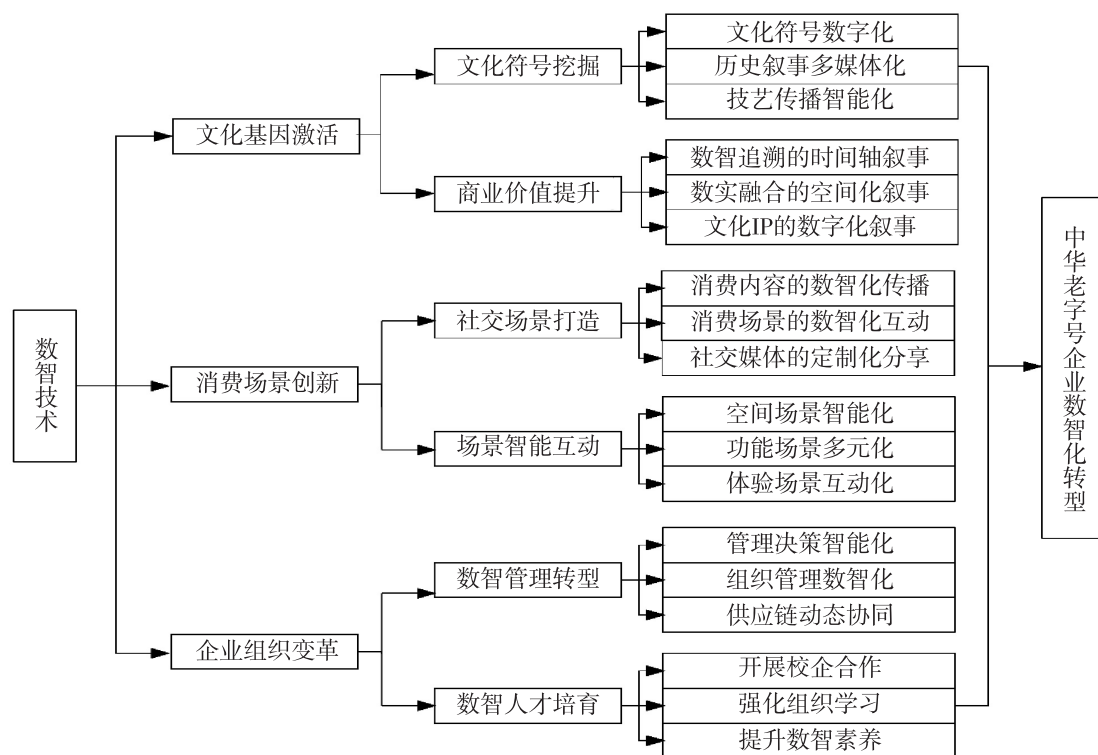


图1 中华老字号企业数智化转型的实践路径

四、中华老字号企业数智化转型的现实问题与推进策略

中华老字号企业的数智化转型实践已取得显著成效,但仍存在一些问题,主要体现在以下方面:

第一,文化基因挖掘不够。文化是老字号企业的核心资产,数智化转型必须充分挖掘自身独特的文化价值,并将文化、观念与技术、战略等要素进行有机整合(马赛等,2020)^[28]。同仁堂等老字号企业借助数智技术实现了老字号文化的数字化、资产化,提升了经济效益。但部分老字号企业缺乏对文化基因的深度认知,只重视线上销售、直播带货等表面形式,忽视文化元素的嵌入,导致数智化转型流于形式,甚至越转型、越亏损。如王老吉与好利来联名推出的中药蛋糕,凭借猎奇口味以及与凉茶罐子相似的包装制造消费话题,却未能突破产品边界,缺乏文化价值的深度渗透。因此,中华老字号企业应深度挖掘发扬自身的文化特色,以文化基因激活为突破口,在数智化转型的同时重构文化资产价值体系。

第二,消费场景创新不足。很多老字号企业还抱着“酒香不怕巷子深”的态度,不敢、不愿、不会进行消费场景创新尝试,长此以往将错失数智时代的大好机遇。一些老字号企业线上线下无差异销售,产品布局没有考虑消费者异质性问题,片面追求需求拉动型创新,忽略了需求产生的特定情境。目前,消费者需求的个性化越来越强,既需要基于需求产生的具体场景因素进行需求拉动的创新,也需要开展场景驱动的创新,以场景构建激发消费者需求。因此,中华老字号企业应抓住数智技术赋能的时代机遇,大力推动消费场景创新,通过功能场景驱动、情感场景驱动、互联场景驱动等抢占细分市场,拉近消费者心理距离,构建以消费者体验为核心、整体融合互通的消费生态系统(孟朝月等,2025)^[29]。

第三,企业组织变革滞后。一些老字号企业在体制机制转变、内外部管理协同等方面还面临着转型困境,甚至因经营不善被移出中华老字号名录。一方面,数智化转型不仅仅是产品上网,更需要以组织管理的数智化为保障;另一方面,数智化转型还需重视商业模式的创新,在精准化销售的同时实现从“卖产品”到“卖服务”“卖体验”的思维转变。因此,老字号企业应重视组织管理的数智化变革,通过组织变革提升管理效率,更好地实现价值创造,并推动企业发展模式从内部价值独创向跨越组织边界的价值共创转变(陈志军等,2025;盖明哲等,2025)^[30-31]。

根据上述分析,对中华老字号企业数智化转型提出以下建议:

(1)以文化基因为源点激活商业文明的精神内核。中华老字号企业应以历史文化基因为源点,利用数智技术,通过“文化符号转译”与“价值体系重构”双轮驱动激活商业文明的精神内核。一是建立文化基因图谱库,系统梳理老字号品牌中的物质遗产(如传统工艺、秘方)与非物质遗产(如诚信理念、工匠精神),通过数智化手段实现文化要素的显性化表达。二是基于数字化的文化基因库,在保障知识产权的前提下,推动文化元素与现代消费的结合,将解构后的文化基因转化为可编程的数字资产包,向认证设计公司、游戏开发商等开放,进而通过文创产品开发、消费空间营造等实现文化价值与经济效益的双赢。

(2)以消费场景为枢纽贯通体验经济的价值通道。中华老字号企业应利用数智技术重构消费场景,打破传统消费模式的局限,为消费者创造更加丰富、独特、积极的消费体验,从而贯通体验经济的价值通道,实现品牌价值的提升和消费市场的拓展。一是基于区块链技术为数智技术打造社交化消费场景,同时构建“消费者-老字号-匠人”的价值共生网络,将传统交易关系升级为社交情感共同体。二是运用数智技术突破传统门店的物理边界,打造“虚实共生”的消费空间,实现消费场景的数智化与情绪响应式重构。

(3)以组织管理为核心重塑商业运营的生态体系。中华老字号企业应以企业组织管理升级为核心,应用数智技术重塑商业运营的生态体系。一是建立“首席文化官+首席数字官”双轮驱动的组织架构,确保文化传承与技术创新的深度耦合。二是打造涵盖大数据分析、智能模型应用的全流程数智化商业模

式。在生产端,借助人工智能技术,实现采购、生产、库存等环节的智能化管控,增强运营效率;在销售端,借助数智技术描绘用户画像,深度洞察消费者的需求与偏好,研发更贴近市场需求的产品,并实施产品精准推送与营销策略,不断提升品牌的市场认知度和占有率。

参考文献:

- [1] 徐伟,张宇,杜晶晶,等. 老字号企业数字化转型的演变逻辑与转型机制——基于传承与创新视角的双案例研究[J]. 南开管理评论, 2025, 28 (12): 61-70.
- [2] 厉春雷. 中华老字号创新发展的机理与路径——基于文化资源与创意资源融合的视角[J]. 学术交流, 2011, 35 (4): 187-190.
- [3] 祝合良. 老字号企业的文化特征与高质量发展[J]. 人民论坛, 2025 (5): 80-83.
- [4] 张继焦,柴玲,黄莉,等. 传承与发展:老字号企业创新研究[J]. 青海民族研究, 2016, 27 (4): 33-37.
- [5] 王春娟,崔光野,张玉红. 数字经济背景下线上多渠道策略提升流通业中华老字号企业效率[J]. 商业经济研究, 2021, 11 (19): 33-36.
- [6] 江登. 城市餐饮老字号及其创新发展研究[J]. 管理现代化, 2018, 38 (1): 45-47.
- [7] 徐伟,杨玉成,李永发. 老字号品牌创新路径与模式研究[J]. 管理学报, 2020, 17 (10): 1535-1543.
- [8] 魏崇红,王金玉. 新媒体语境下中华老字号品牌创新路径研究[J]. 山东社会科学, 2020 (9): 168-173.
- [9] Teece D, Pisano G. The dynamic capabilities of firms: an introduction[J]. Industrial and Corporate Change, 1994, 3 (3): 537-556.
- [10] Gupta A K. Innovation dimensions and firm performance synergy in the emerging market: a perspective from Dynamic Capability Theory&Signaling Theory[J]. Technology in Society, 2021, 64: 101512.
- [11] Xi M, Liu Y, Fang W, et al. Intelligent manufacturing for strengthening operational resilience during the COVID-19 pandemic: a dynamic capability theory perspective [J]. International Journal of Production Economics, 2024, 267: 109078.
- [12] 谢康,吴瑶,肖静华,等. 组织变革中的战略风险控制——基于企业互联网转型的多案例研究[J]. 管理世界, 2016 (2): 133-148, 188.
- [13] Richard D. The selfish gene[M]. Oxford: Oxford University Press, 1976.
- [14] 刘长林. 中国系统思维:文化基因透视[M]. 北京: 中国社会科学出版社, 1990.
- [15] 郝身沛,赵洪萍. 数智技术赋能中华优秀传统文化传播路径的三维探赜[J/OL]. 成都理工大学学报(社会科学版), 1-10 (2025-09-29). <https://link.cnki.net/urlid/51.1641.C.20250929.0941.014>.
- [16] 焦豪,杨季枫,王培暖,等. 数据驱动的企业动态能力作用机制研究——基于数据全生命周期管理的数字化转型过程分析[J]. 中国工业经济, 2021 (11): 174-192.
- [17] Ahn S, Jin B E, Seo H. Why do people interact and buy in the Metaverse? Self-expansion perspectives and the impact of hedonic adaptation[J]. Journal of Business Research, 2024, 175: 114557.
- [18] Chen H, Zhang S, Shao B, et al. Instrumental vs. hedonic affordances: examining their impact on repurchase behavior on live commerce platforms through self-determination theory[J]. Journal of Retailing and Consumer Services, 2026, 88: 104521.
- [19] 宋正刚,吕元昊,张玉利. 场景化创新下的老字号品牌活化过程机制——基于云南白药集团的单案例研究[J]. 管理案例研究与评论, 2025, 18 (6): 825-840.
- [20] Hamzawi S, Ding Q S, Song H. Cultural capital and self-determined behaviour: conceptual and empirical evidence of smoking cessation in Egypt[J]. Journal of Social Marketing, 2025, 15 (23): 289-308.
- [21] 李金叶,李仟茜. 数智化转型如何提升制造业企业竞争力? ——对产业链供应链价值链的赋能机制[J]. 西部论坛, 2025, 35 (4): 68-82.

- [22] 王春娟, 解萧语, 李覆佳. 生成式人工智能赋能教育数字化变革: 理论、现状与对策[J]. 智库理论与实践, 2025 (5): 1-11.
- [23] Eisenhardt K M, Graebner M E. Theory building from cases: opportunities and challenges[J]. *Academy of Management Journal*, 2007, 50 (1): 25-32.
- [24] 许越洪, 涂舟扬. 组织惰性克服的过程机制——资源编排视角下的多案例研究[J]. 管理案例研究与评论, 2025, 18 (6): 811-824.
- [25] 孙新波, 周明杰, 张明超. 数智赋能驱动场景价值创造实现机理——基于海尔智家和小米的案例分析[J]. 技术经济, 2022, 41 (12): 181-195.
- [26] 李佩. 数智时代的公众参与: 基于“参与主动性”与“技术感知”双维度的类型学分析[J]. 长沙理工大学学报(社会科学版), 2025, 40 (3): 13-19.
- [27] 孙兰兰, 钟琴, 祝兵, 等. 数字化转型如何影响供需长鞭效应? ——基于企业与供应链网络双重视角[J]. 证券市场导报, 2022 (10): 26-37.
- [28] 马赛, 李晨溪. 基于悖论管理视角的老字号企业数字化转型研究——以张弓酒业为例[J]. 中国软科学, 2020 (4): 184-192.
- [29] 孟朝月, 邵伟, 杜建刚. 老字号如何借助场景驱动的创新重塑竞争优势[J]. 南开管理评论, 2025, 28 (10): 149-160.
- [30] 陈志军, 盖明哲, 王琳. 数字时代老字号企业如何进行价值创造? ——基于组织模块化视角的案例研究[J]. 山东大学学报(哲学社会科学版), 2025 (1): 140-154.
- [31] 盖明哲, 陈志军, 程浩宇, 等. 数字赋能老字号企业商业模式重塑的过程机理研究[J]. 管理学报, 2025, 22 (2): 199-211.

Practical Paths and Promotion Strategies for the Digital and Intelligent Transformation of China's Time-Honored Brands: A Multi-Case Study Based on Dynamic Capability Theory

WANG Chunjuan^{1,2}, ZHANG Aiping³, LI Wei⁴

(1. *Beijing International Business Center Research Base, Beijing 101126, China;*

2. *Time-Honored Brands Committee, Society of Chinese Commercial History, Beijing 101126, China;*

3. *School of Management, Capital Normal University, Beijing 100048, China;*

4. *Party School of the CPC Hainan Provincial Committee, Haikou 570000, Hainan, China)*

Summary: As living fossils of China's commercial civilization, China's time-honored brands carry centuries-old technical heritage and cultural accumulation, demonstrating strong market value and brand vitality. They play an extremely important role in comprehensively promoting consumption, carrying forward excellent traditional culture, and strengthening cultural confidence. Currently, China's time-honored brands face prominent issues such as insufficient innovation capacity and underdeveloped growth levels. Although they have made initial attempts at digital transformation, most have fallen into a profound dilemma characterized by the coexistence of "superficial prosperity" and "hollow essence". China's time-honored brands urgently require digital and intelligent transformation to achieve dynamic adaptation between traditional craftsmanship and modern consumer demands, thereby reconstructing the narrative logic of Chinese-characteristic commercial

history in the global consumer market. However, existing literature mostly discusses the role of digital technology in the innovative development of China's time-honored brands from perspectives such as "cultural inheritance", "strategic transformation", and "brand innovation", exhibiting a notable tendency towards "fragmentation". Therefore, systematically explaining the dynamic mechanism and power system through which digital and intelligent technologies empower the innovative development of China's time-honored brands has become an inherent theoretical demand and an urgent practical necessity.

This paper focuses on the digital and intelligent transformation of China's time-honored brand enterprises, and constructs a dynamic mechanism for their digital and intelligent transformation from three dimensions: cultural gene activation, consumption scenario innovation, and enterprise organizational restructuring. Then, based on a horizontal multi-case analysis of 10 representative time-honored brand enterprises, it summarizes the dynamic system for their digital and intelligent transformation. The study finds that digital and intelligent technology activates the cultural genes of China's time-honored brands through the excavation of cultural symbols and the construction of commercial value; achieves consumption scenario innovation through the creation of social scenarios and intelligent scenario interactions; and realizes enterprise organizational transformation through digital and intelligent management transformation and the cultivation of digital and intelligent talent. It is recommended that China's time-honored brand enterprises take historical and cultural genes as the starting point, utilizing digital and intelligent technology to activate the spiritual core of commercial civilization; take consumption scenario reconstruction as the hub, utilizing digital and intelligent technology to connect the value channels of the experience economy; and take enterprise organizational management as the core, utilizing digital and intelligent technology to reconstruct the ecological system of commercial operations.

Compared with previous literature, the marginal contributions of this paper lie in the following aspects. Firstly, based on dynamic capability theory and the three core capabilities of integration, construction, and reconstruction of dynamic capabilities, it explores the dynamic mechanism through which digital and intelligent technologies empower the innovative development of China's time-honored brands. Secondly, by selecting 10 representative time-honored brand enterprises from different industries for a horizontal multi-case comparative analysis, it constructs a dynamic system for digital and intelligent technology empowering their innovative development. Thirdly, it proposes countermeasures for empowering the innovative development of China's time-honored brands with digital and intelligent technologies, providing theoretical support and practical basis for the revitalization of China's time-honored brands and the study of Chinese commercial history.

This study systematically reviews the successful experiences of digital and intelligent transformation in China's time-honored brand enterprises, constructs a dynamic mechanism for their digital and intelligent transformation, and summarizes a dynamic system for the successful transformation of time-honored brand enterprises. It holds significant research implications for China's time-honored brand enterprises to achieve innovative development with the aid of digital and intelligent technology.

Keywords: cultural gene; cultural symbol; consumption scene; social scene; digital-intelligent management; digital-intelligent talent

CLC number: F270. 7; F124. 3

Document code: A

Article ID: 1674-8131(2026)02-0043-12

(编辑:朱 艳,刘仁芳)