数字化转型缘何“言行不一”：基于高管团队权力差距视角的解释

尚航标，张婉怡

（东北林业大学经济管理学院，哈尔滨 150006）

摘要：现有研究强调企业数字化转型属于“一把手工程”，忽视了其需要依赖高管紧密协作的客观要求。在将企业数字化转型划分为“言”（策略性数字化转型）和“行”（实质性数字化转型）基础上，探讨高管团队权力特征对企业数字化转型的复杂影响。基于2011—2022年中国A股上市公司数据，采用权力的趋避理论和锦标赛理论的双重理论框架来回答上述问题，并从内部激励、外部监督以及高管团队本身特质3个角度引入3个调节变量。实证发现：高管团队权力差距对企业“策略性数字化转型”有正向影响，但不利于企业“实质性数字化转型”，从而造成企业数字化转型的“言多行寡”；高管团队股权激励会减弱高管团队权力差距对企业“实质性数字化转型”的负向影响，减少“行寡”；分析师跟踪能够增强高管团队权力差距对于企业“策略性数字化转型”的正向影响，加大“言多”；CEO（首席执行官）年龄越大，高管团队权力差距对企业“策略性数字化转型”的正向影响被削弱，同时对“实质性数字化转型”的负面影响会增强，会使企业“言少”“行寡”。研究成果可为企业内部数字化转型方面的决策和管理层设计提供参考。

关键词：策略性数字化转型；实质性数字化转型；高管团队权力差距；高管股权激励；分析师跟踪；CEO（首席执行官）年龄

中图分类号：F270.7 **文献标志码：**A **文章编号：**1671－1807(2026)01－0231－10

当前社会已经步入数字化驱动的新经济阶段，数字化转型不仅成为各国竞逐创新前沿的关键战略，也为企业从传统竞争方式升级到高质量发展提供了必要的路径[1]。但从转型实践来看，大部分企业的数字化转型成功率仍然偏低[2]，当前企业的数字化转型会陷入浮于“战略”“政策”层面难以落实的困境。因此，深入分析企业内部的决策背景、明确企业内部的驱动和制约因素显得尤为必要。

现有研究探讨了首席执行官（CEO）等决策者对数字化转型的重要作用。张翠子等[3]认为，CEO作为内部治理的主要推动者，统筹和负责企业战略的制定，对家族企业数字化转型具有显著的正向影响；王雪冬等[4]指出，对CEO进行的股权激励将会对企业的数字化转型意愿产生倒“U”型影响。但鲜有学者探讨其他非CEO高管在其中扮演的角色。此外，在测量方法上，文本分析[5]作为目前使用最多、最为权威的方法，把企业策略性的披露等同于企业实质性的转型，难以了解企业数字化转型的真实推进情况。以上两类研究会造成数字化转型是“一把手工程”[6]的错觉，忽略了高管团队在企业数字化转型这种长期性、重要性和全局性的战略变革中的关键作用。

研究认为企业数字化转型是整个高管团队协作的结果，高管团队的权力特征影响着企业数字化转型的方式。首先对企业数字化转型的方式进行区分，将其划分为“言”——“策略性数字化转型”和“行”——“实质性数字化转型”；其次，将高管团队权力差距作为自变量解释其对数字化转型的影响。这是因为数字化转型对企业来说如同“交响乐团”的演出需要各个乐器之间的协调配合一样[7]，高管团队权力差距的存在可能会进一步加剧冲突[8]，进而对数字化转型的不同方式产生不同的影响。拟回答以下两个问题：①高管团队权力差距能否以及如何影响企业“策略性数字化转型”与“实质性数字

收稿日期：2025-07-24

基金项目：国家自然科学基金面上项目（71972034）；国家自然科学基金（72302041）

作者简介：尚航标（1981—），男，河南济源人，博士，教授，博士研究生导师，研究方向为组织行为与企业战略管理；张婉怡（2002—），女，黑龙江黑河人，硕士研究生，研究方向为战略管理。

化转型”？②高管团队权力差距对于企业的“策略性数字化转型”和“实质性数字化转型”产生影响的可能的情景机制有哪些？

本文的边际贡献如下：①鲜有研究关注CEO与非CEO高管的权力对比如何影响企业数字化转型的，采用双重理论框架——权力的趋避理论和锦标赛理论，同时考虑到了CEO的主导地位和非CEO在战略决策中的支持作用，从企业内部高管团队权力对比视角，帮助揭示企业在数字化转型方面的战略决策是如何变化的；②将数字化转型具体为“策略性数字化转型”和“实质性数字化转型”，回应了现有综合两种衡量角度的文献缺口；③从内部激励、外部监督以及高管团队本身特质3个角度将高管团队股权激励、分析师跟踪、CEO年龄作为情景变量，剖视不同情境下高管团队权力差距对“策略性数字化转型”、“实质性数字化转型”的影响作用。

1 理论分析与假设提出

1.1 高管团队权力差距与企业数字化转型

社会科学的基本概念是权力，权力是社会关系、情境压力以及人格动态和结构中的基本力量[9]，不同的权力对比会激活不同的情感、认知和行为[10]，并且对于CEO和非CEO高管在企业战略制定与实施过程中所扮演的角色会产生不同的影响，进而影响到整个团队的协作过程。基于此，采用双重理论框架——权力的趋避理论[10]和锦标赛理论[11]来解释CEO和非CEO高管如何影响企业的“策略性数字化转型”与“实质性数字化转型”，进而给予启发性推论，数字化转型到底是“一把手工程”还是依赖于“团队协作”。

一方面，权力的趋避理论[10]认为拥有较高权力的个体更可能表现出接近倾向，会激活他们的行为系统，使他们高估自己的行为所带来的潜在好处，同时对自己的缺点不以为然，资源更多、约束更少的人（如CEO）倾向于优先考虑潜在的回报，而不是可能的损失[12]。从CEO的角度看，CEO薪酬过高可能会赋予他们推动自身利益的权力[13]，他们往往表现得很自私，经常以牺牲他人利益为代价从事有益于自己而不是整个团队的行为，倾向于关注迫在眉睫的自身利益[10]，并自由地为自己的切身利益做出商业决策，而不专注于需要整个团队协作完成的可持续的战略计划[14]。由于利益相关者会将企业绩效归因于精明能干的CEO，CEO有动机操纵收益[15]。总而言之，相对权力更大的CEO更有可能专注短期利益，使自己免受任何下行风险，不重视团队协作，夸大短期收益及减少长期投资。

而对于企业“策略性数字化转型”相比于“实质性数字化转型”所需要的长期投资，更多地属于一种短期回报，如果一家公司对于数字化转型不做出回应，在政府及其利益相关者眼中，它可能会被视为“陈旧的技术落后者”。在这种合法性压力下，CEO必须“做点什么”才能与其他企业保持同步[16]。因此，一种常见的反应是披露关于数字化转型的符号线索，如在年度报告中披露数字化转型策略的象征性线索和叙述。根据印象管理[17]的观点，披露关于数字化转型的象征性线索旨在展示一家公司在数字化增长趋势中的“可取、适当或合适”[18]。对于高权力差距的高管团队CEO来说，由于“实质性数字化转型”周期回报时间长、风险高、投入大，在转型过程中对改变传统商业模式表现出一定的抵触情绪，他们享受高权力差距带来的福利，更愿意收获短期绩效回报而抗拒“实质性数字化转型”的不确定性对现有商业模式利润造成的威胁，即缺少实质性数字化转型的意识和动机；同时由于自己的高权力附加带来的高期待，以及现在的数字化转型趋势，出于短期利益需要，增强年报披露，以显示自己所做出的努力。

另一方面，根据锦标赛理论[11]，当奖杯的薪酬高到一定程度时，锦标赛中的非CEO高管受到激励，会付出更多的努力晋升成为CEO。然而，这种激励被越来越多的实证分析结果证明可能导致负面影响。例如，锦标赛激励机制有可能诱导高管采取有损于管理团队内部协调性的行为，这种行为模式不仅对团队协作的有效性构成负面影响，也可能导致高管个体产生心理不适与职业紧张[19]；激烈竞争会导致他们不愿意分享信息，缺乏沟通交流，并且缺乏对资源合理分配的支持[20]，对组织目标、合作的承诺不足[21]。这种不利于团队协作的竞争环境容易导致他们做出次优和低效的决策，使其往往更关注自己职能领域的短期利益，而忽视了对企业整体长期发展至关重要的投资，如需要大量数字资产投入的“实质性数字化转型”。因此，CEO与高层管理团队之间的高权力差距可能会促使非CEO高管为了部门利益而表面上迎合CEO，而非深层次的团队内部相互协作，从而导致企业更加注重“策略性数字化转型”，而不利于“实质性数字化转型”。

以上两种理论方法同时考虑到了CEO的主导地位和非CEO在战略决策中的支持作用，如图1所示。综上所述，提出如下假设。

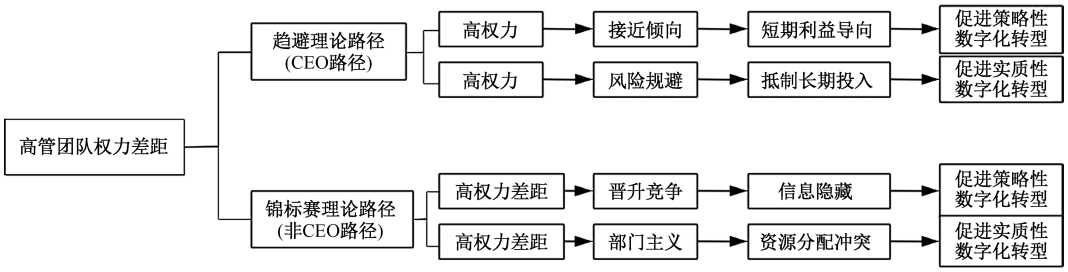


图 1　主效应理论模型

H1:高管团队权力差距会对企业“策略性数字化转型”产生正向影响,但会对“实质性数字化转型”产生负向影响。

1.2　高管团队股权激励的影响

股权激励是缓解高管团队和股东之间代理问题的有效途径,具有利益协同效应[22],通过赋予高管团队剩余索取权,股权激励会促使高管团队与整个企业之间的目标函数更加趋近[23]。

通过高管团队股权激励,整个高管团队成员的利益趋于一致,为其提供了长期的利益绑定,促使高管团队在决策以及实际行动中更加关注企业的长远发展,而非仅仅关注短期绩效。同时,股权激励能够减弱高权力差距所带来的锦标赛激励的负面作用,减少了内部竞争带来的负面影响,能够增强团队协作的动力与成效,使得非 CEO 外的高管不再仅仅为实现个人晋升而竞争,而是更多地考虑如何通过合作实现企业的长期发展目标,并且将团队各个成员凝结在一起共同承担“实质性数字化转型”的风险。

而对于“策略性数字化转型”,股权激励虽然提供了一种长期激励机制,但短时间内并不会改变高权力差距 CEO 优先考虑自身利益的行为模式,不会放弃那些能够快速见效的策略性行为,企业内部已经形成的权力结构和决策机制难以在短时间内被股权激励所改变,尤其是在政府和利益相关者的合法性压力下,CEO 需要迅速展示企业在数字化转型方面的努力。因此,股权激励并不会显著调节这一关系。

基于此,提出如下假设。

H2:高管团队股权激励会减弱高管团队权力差距对“实质性数字化转型”的负向影响,但对于“策略性数字化转型”无显著调节作用。

1.3　分析师跟踪的影响

分析师作为资本市场中重要的信息中介,不仅发挥信息挖掘和信息解读两大功能,更是上市公司必不可少的外部治理因素[24]。分析师的跟踪通常会导致更高的透明度和外部监督,当分析师密切关注一家公司时,他们会期望管理层能够清晰地阐述其战略计划,包括数字化转型的策略方向。在前文分析的基础上,根据权力的趋避理论,高权力差距的 CEO 可能高估数字化转型带来的潜在好处,在分析师跟踪的压力下,为了获得分析师的信任和支持,更有动机通过在年报中强调数字化转型的进展,以期在短期内获得更多的市场认可和投资者支持,这种策略性披露有助于提高企业的市场形象和投资者信心。

根据锦标赛理论,非 CEO 高管为争夺奖杯、获得晋升和部门利益,在分析师跟踪的外部压力下,更加意识到需要展示自己的能力和贡献,因而支持 CEO 的“策略性数字化转型”。

然而这并不能直接解决内部权力动态的问题,对于团队内部协作并不会产生显著影响。对于“实质性数字化转型”而言,关键在于执行力和跨部门的合作。如果高管团队内部存在较大的权力差距,那么即使有外部分析师压力,也不能保证所有成员都会积极参与到具体的实施过程中。这就意味着,分析师跟踪对于缓解高管团队权力差距与“实质性数字化转型”之间的负相关关系并没有显著的帮助。

基于此,提出如下假设。

H3:分析师跟踪能够增强高管团队权力差距对于企业“策略性数字化转型”的正向影响,但对“实质性数字化转型”并无显著影响。

1.4　CEO 年龄的影响

Bertrand 和 Mullainathan[25]认为,CEO 更喜欢安静的生活,这些偏好会随着年龄的增长而增加;Andrea[26]也指出,个体成年后,随着年龄的增长,精力水平会随之下降,学习能力和认知能力也会逐渐下降,会更加依赖于过去的经验做出决策,处理具有挑战情境的能力变得有限,表现出信心不足或不愿意尝试的态度,进而采取一种更加保守的立

场[27]。同时,Serfling[28]实证得出年长的CEO在研发方面的投资较少,公司多元化程度、经营杠杆也较低;喻登科等[29]认为CEO年龄与其开放性特征负相关,年轻个体通常表现出更高的接受度。综上所述,年轻的CEO通常对于数字化转型的接受度更高,更可能高估"策略性"和"实质性"数字化转型带来的好处,进而愿意在年报中披露关于数字化转型的象征性线索,并进行长期投资,以展示企业在数字化增长趋势中的领先地位;而年长的CEO更保守,对新事物的接受度较低,更关注潜在的风险和不确定性,倾向于维持现状,避免不必要的风险,不愿意在年报中过多披露关于数字化转型的象征性线索,以免引起市场的误解或怀疑,更不愿意冒着高风险进行实质投入。

另一方面,随着年龄的增长,CEO有一种潜在的倾向,即为员工创造一种不那么积极的组织年龄文化,因为CEO年龄是一个突出的社会类别[30]。更为年轻的CEO通常更容易理解和接受来自他人的观点和建议,强调所有高管团队成员参与信息交流,减弱高权力差距所带来的锦标赛激励的负面作用,并且乐于接受和依赖团队集体决策。在年轻CEO的领导下,非CEO高管会受到更多的激励,积极参与数字化转型,以展示自己的能力和潜力;年轻CEO相对于年长的,更开放包容的态度会促进非CEO高管之间的信息共享和合作,提高数字化转型的效率。

基于此,提出如下假设。

H4:CEO年龄越大,高管团队权力差距对企业"策略性数字化转型"的正向影响削弱,对企业"实质性数字化转型"的负向影响增强。

2 研究设计

2.1 样本选择与数据来源

以2011—2022年中国沪深A股上市公司为研究样本,并对初始样本进行了如下筛选:①剔除金融业、保险业企业样本;②剔除数据关键信息缺失的样本;③剔除当年交易状态为ST、*ST、PT的企业样本。经过上述处理后,最终得到20 692个样本观测值。为防止异常值对回归结果产生影响,对所有连续变量在1%和99%的水平上进行了缩尾处理。本文所有财务数据均来自CSMAR数据库,企业年报数据则来自沪深证券交易所官网。

2.2 变量定义

2.2.1 被解释变量

(1)"言"——策略性数字化转型(Sdt)。参考吴非等[5]的研究,通过Python爬虫功能归集整理了沪、深全部A股上市企业的年度报告,并通过Java PDFbox库提取所有文本内容,以此作为数据池供后续的特征词筛选。基于Python形成的数据池,根据特征词汇进行搜索、匹配和频率统计,将与关键技术方向相关的词汇分类汇总,计算出总的词频,从而构建完成企业数字化转型的指标体系。考虑到这类数据往往呈现出"右偏"的分布特征,将其进行对数化处理,从而得到刻画企业"策略性数字化转型"(Sdt)的整体指标。

(2)"行"——实质性数字化转型(Mdt)。参考祁怀谨等[31]的研究,以上市公司财务报告附注中年末无形资产明细项作为分析基础。具体而言,将关注含有"软件""网络""客户端""管理系统""智能平台"等关键词的项目以及与这些数字技术相关的专利,并将这类项目定义为"数字经济技术无形资产"。随后,对于同一公司在同一会计年度内的所有数字经济技术无形资产进行汇总,计算其占该公司当年无形资产总额的比例,即为企业"实质性数字化转型"(Mdt)的代理变量。

2.2.2 解释变量:高管团队权力差距(Power)

具有社会价值的资源被高管薪酬所捕获。高管薪酬反映了一个组织内高管的权力和影响力[32],薪酬差距标志着高管的相对重要性和地位[33-34]。即,获得比高层管理团队其他高管高得多的薪酬的CEO被认为拥有更多的权力和合法性[35],这可能使他们能够对公司决策行使更多的权力[32]。

鉴于此,为了衡量CEO和高管团队成员之间的权力差距,本文衡量了CEO和其他高级管理人员之间的薪酬差距,具体方法如下:从国泰安数据库中获得了高管团队中每位成员的薪酬总额,包括工资、奖金、股票期权以及其他形式的薪酬,之后计算了薪酬切片——CEO薪酬与高管团队平均薪酬的比值,作为权力差距(Power)的代理变量。

2.2.3 调节变量

(1)高管团队股权激励(Din)。参考吴多文等[23]的研究方法,Din表示公司发行债券时,是否推行高管团队股权激励计划或者正在进行高管团队股权激励计划,即公司发行债券的年份是否位于管理层股权激励期限内。若公司在高管团队股权激励的实施期限内发行债券,Din取1,否则取0。

(2)分析师跟踪(Analyst)。参考李春涛等[36]的研究方法,用对关注同一家上市公司的证券分析师人数加1后取自然对数的结果来衡量。

(3)CEO 年龄(CEO_age)。

2.2.4 控制变量

在充分借鉴已有研究的基础上,为避免其他因素干扰结论,选取的控制变量具体包括:企业市场价值(Tobin Q)、商业信用融资能力(Coca)、无形资产占比(Int)、企业年龄(Age)、资产净利率(Roa)、总资产增长率(Growth)、资产负债率(Lev)、管理层持股比例(Mshare)。此外,回归模型中还控制了年度(Year)和企业(Firm)固定效应。

2.3 模型设计

为了验证假设 H1,构建如下模型:

$$Digital_{i,t} = \alpha_0 + \alpha_1 Power_{i,t} + \sum Controls + Year_t + Firm_i + \varepsilon_{i,t} \quad (1)$$

式中:Digital 为企业数字化转型,包括企业“策略性数字化转型”(Sdt)和企业“实质性数字化转型”(Mdt);Controls 为一系列控制变量;ε 为随机扰动项;α_0 为常数项;α_1 为系数。

为了检验假设 H2、假设 H3 和假设 H4,设定如下计量模型:

$$Digital_{i,t} = \alpha_0 + \alpha_1 Power_{i,t} + \alpha_2 T_{i,t} \times Power_{i,t} + \alpha_3 T_{i,t} + \sum Controls + Year_t + Firm_i + \varepsilon_{i,t} \quad (2)$$

式中:T 为调节变量;$\alpha_1 \sim \alpha_3$ 为系数。调节变量具体包括高管团队股权激励(Din)、分析师跟踪(Analyst)、CEO 年龄(CEO_age)。

3 实证分析

3.1 描述性统计

主要变量的描述性统计结果见表 1。Sdt 的平均值为 1.624,最小值为 0.000,最大值为 5.011,标准差为 1.446,说明样本期内中国上市企业普遍倾向于披露与数字化转型相关的信息。相比而言,Mdt 的平均值为 0.092,最小值为 0.000,最大值为 1.000,标准差为 0.205,其标准差显著高于平均值,说明不同上市公司在数字化转型方面的实际投入存在较大差异,根据其较低的均值也能看出大部分企业数字化转型的实际成效并不显著。根据上述企业“策略性数字化转型”与“实质性数字化转型”的对比分析可以推断,上市企业在年报中所披露的与数字化转型相关的关键词并不完全代表企业进行了实际的数字化转型投资,同理,数字化转型词频数高并不意味着数字化转型过程中的真实投入就多,也就是说,现实中上市企业“策略性数字化转型”“实质性数字化转型”不一致的情况是真实存在的。综上所述,从两个维度探究企业数字化转型问题具有重要的理论价值与现实意义。高管团队权力差距(Power)的平均值为 1.555,最小值为 0.343,最大值为 7.000,标准差为 0.473,说明中国不同上市公司高管团队权力差距差异较大,但普遍而言,CEO 相较于高管团队拥有更多的权力,这种较大的权力差距对企业发展会产生怎样的影响值得思考与研究。此外,根据表 1 与后文的回归结果可以判断,控制变量总体选取得当,限于篇幅,不再赘述。

表 1 变量描述性统计

变量	样本数	均值	标准差	最小值	最大值
Sdt	20 692	1.624	1.446	0.000	5.011
Mdt	20 692	0.092	0.205	0.000	1.000
Power	20 692	1.555	0.473	0.343	7.000
Tobin Q	20 692	2.148	1.856	0.169	10.362
Coca	20 692	0.180	0.135	0.009	0.758
Int	20 692	0.045	0.043	0.001	0.275
Age	20 692	2.872	0.353	1.610	3.527
Roa	20 692	0.041	0.063	−0.252	0.205
Growth	20 692	0.191	0.345	−0.276	2.263
Lev	20 692	0.406	0.194	0.054	0.866
Dual	20 692	0.328	0.469	0.000	1.000
Mshare	20 692	16.039	20.411	0.000	89.990

3.2 基准回归

表 2 报告了高管团队权力差距与企业“策略性数字化转型”与“实质性数字化转型”的回归结果。其中,列(1)、列(3)为仅控制年份和企业固定效应的回归结果,列(2)、列(4)则为纳入所有控制变量的回归结果。由列(1)、列(2)可知,当被解释变量为企业“策略性数字化转型”(Sdt)时,高管团队权力差距(Power)的回归系数分别为 0.091、0.084,且皆在 1%的水平下显著,说明假设 H1 前半部分得到支持,即高管团队权力差距对企业“策略性数字化转型”有正向影响;列(3)、列(4)的结果显示,当被解释变量为企业“实质性数字化转型”(Mdt)时,高管团队权力差距(Power)的回归系数分别为 −0.004、−0.004,其中不加入控制变量的情况下,至少在 10%的水平下显著,加入控制变量以后,至少在 5%的水平下显著,说明假设 H1 后半部分得到支持,即高管团队权力差距对企业“实质性数字化转型”有负向影响。

综合上述检验结果,随着高管团队权力差距不断扩大,企业在年报中披露的与数字化转型相关的词频数明显增加,但其所拥有的与数字化转型相关

表 2　基准回归结果

变量	(1)	(2)	(3)	(4)
	Sdt	Sdt	Mdt	Mdt
Power	0.091***	0.084***	−0.004*	−0.004**
	(5.902)	(5.421)	(−1.669)	(−1.981)
Tobin Q		−0.021***		0.009***
		(−3.901)		(8.416)
Coca		−0.176**		−0.023*
		(−2.428)		(−1.734)
Int		0.307		−0.760***
		(1.568)		(−24.596)
Age		−0.062**		0.000
		(−2.385)		(0.001)
Roa		0.001		−0.220***
		(0.006)		(−7.436)
Growth		0.046*		0.015***
		(1.807)		(2.898)
Lev		0.303***		−0.004
		(6.013)		(−0.405)
Dual		0.044***		0.008***
		(2.613)		(2.720)
Mshare		−0.000		0.000**
		(−0.004)		(2.528)
常数项	1.482***	1.588***	0.098***	0.120***
	(58.883)	(18.721)	(25.984)	(8.302)
Year	Yes	Yes	Yes	Yes
Firm	Yes	Yes	Yes	Yes
样本数	20 691	20 691	20 691	20 691
R^2	0.467	0.469	0.282	0.309

注：*、**、***分别表示 $P<0.1$、$P<0.05$、$P<0.01$；括号内为 t 统计量。

的无形资产所占比例却在减少。由此可知，企业高管团队权力差距越大，企业会更多地通过其年报来“口头宣传”数字化转型的相关进展，却没有付出实际行动，反之权力差距越小对于真正的数字化转型越有益处。

3.3　稳健性检验

3.3.1　更换变量的测量方法

基于前文的理论分析与假设，参考李哲和王文翰[37]的研究，根据“策略性数字化转型”与“实质性数字化转型”构造二维坐标，以行业年度中位数作为分界点，将公司-年度数字化转型策略划分为 4 类。若企业在当年年报中所披露的数字化转型词频超过年度行业词频中位数且数字化转型实质投入水平少于年度行业中位数则可认为企业的数字化转型只是一种“虚假繁荣”，真正数字化转型程度欠佳，生成新变量命名为 DyGx，满足该要求则取值为 1，否则为 0，这种被解释变量的测量方法相比于基准回归更为严苛。表 3 列(1)的回归结果显示，高管团队权力差距越大，企业数字化转型效果越差，与

表 3　更换变量的测量方法的稳健性检验结果

变量	(1)	(2)
	DyGx	Achievements
Power	0.018***	0.060
	(2.991)	(0.788)
Controls	Yes	Yes
Year	Yes	Yes
Firm	Yes	Yes
常数项	0.161***	27.605***
	(5.212)	(71.145)
样本数	20 691	20 691
R^2	0.080	0.439

注：*、**、***分别表示 $P<0.1$、$P<0.05$、$P<0.01$；括号内为 t 统计量。

表 2 的回归结果一致。另外，使用国泰安数据库中数字化成果评分表，数字化成果评分(Achievements)＝0.366 8×数字创新标准＋0.117 4×数字创新论文＋0.235 4×数字发明专利＋0.147 3×数字创新资质＋0.133 1×数字国家级奖项(各项细分指标为标准化后值)，在此基础上重新对模型(1)进行回归，结果见表 3 列(2)，不难发现，高管团队权力差距(Power)的回归系数并不显著，即权力差距的扩大不会带来企业数字化转型实际成果的显著提升，列(1)与列(2)交互印证，研究结论并未发生根本性变化，即数字化转型相比于“一把手工程”更依赖于“团队协作”。

3.3.2　更换估计方法

当事件的发生是随机且独立的，并且可以近似地认为在单位时间或单位空间内事件的发生率保持不变时，泊松分布是一个很好的模型选择。企业每年度在年报中所披露的与数字化转型有关的词频数与无形资产中与数字化转型相关的投资符合这一条件，同时泊松模型可以更好地避免被解释变量即“策略性数字化转型”与“实质性数字化转型”中皆存在较多 0 值可能造成的不稳健结果，故此处利用泊松模型重新检验，结果见表 4 列(1)、列(2)，高管团队权力差距(Power)对“策略性数字化转型”

表 4　更换估计方法的稳健性检验结果

变量	(1)	(2)
	Sdt	Mdt
Power	0.052***	−0.072**
	(4.338)	(−2.406)
Controls	Yes	Yes
Year	Yes	Yes
Firm	Yes	Yes
常数项	−0.447***	−1.278***
	(−7.056)	(−8.747)
样本数	20 692	20 692

注：*、**、***分别表示 $P<0.1$、$P<0.05$、$P<0.01$；括号内为 t 统计量。

和“实质性数字化转型”的回归系数为0.052和-0.072,分别在1%的水平下和5%的水平下显著,再次证实假设H1。

3.3.3 内生性处理

考虑到高管团队权力差距与企业数字化转型可能存在互为因果关系,即企业数字化转型可能受到高管团队权力差距的影响,但也可能对高管团队权力差距产生反向影响。因此,为消除二者互为因果带来的内生性问题的影响,结合本文解释变量的衡量方法,参考刘孟飞[38]的研究,将高管薪酬的行业均值作为工具变量,运用两阶段最小二乘方法(2SLS)重新进行检验。结果见表5,列(1)为第1阶段回归结果,从中可见,工具变量(Power_near)与解释变量(Power)显著正相关,与预期一致。表5列(2)报告了第2阶段回归结果,不难发现,Power依然对被解释变量(DyGx)显著正相关,假设H1再次得到证实。此外,对于原假设“工具变量识别不足”的检验,Kleibergen-Paap rk的LM统计量P值为0.000,显著拒绝原假设;在工具变量弱识别的检验中,Cragg-Donald的Wald F统计量大于Stock-Yogo弱识别检验10%水平上的临界值。总而言之,以上检验说明了工具变量选取的合理性。

表5 内生性检验结果

变量	(1)	(2)
	第1阶段	第2阶段
	Power	DyGx
Power_near	0.123***	
	(10.541)	
Power		0.284***
		(4.206)
常数项	-0.040	-0.452***
	(-0.292)	(-4.413)
Controls	Yes	Yes
Year	Yes	Yes
Firm	Yes	Yes
Kleibergen-Paap rk LM	—	564.542
		[0.000]
Cragg-Donald Wald F		580.068
		{16.38}
样本数	20 692	20 692

注:*、**、***分别表示$P<0.1$、$P<0.05$、$P<0.01$;圆括号内为t统计量;方括号内为P值;花括号内为Stock-Yogo弱识别检验10%水平上的临界值。

3.4 调节效应检验

3.4.1 高管团队股权激励的调节效应检验

高管团队股权激励的调节效应检验结果见表6。列(1)中,Power×Din的回归系数为0.020,但并不显著;列(2)中,Power×Din的回归系数为0.012,与主效应回归系数符号相反,且在5%的水平下显著。这表明推行高管团队股权激励计划时,高管团队股权激励会减弱高管团队权力差距对“实质性数字化转型”的负向影响,但对于“策略性数字化转型”无显著调节作用。即假设H2得到验证。

表6 高管团队股权激励的调节检验结果

变量	(1)	(2)
	Sdt	Mdt
Power	0.057**	-0.012***
	(2.035)	(-2.792)
Din	0.173***	0.005
	(8.815)	(1.635)
Power×Din	0.020	0.012**
	(0.543)	(2.178)
Controls	Yes	Yes
Year	Yes	Yes
Firm	Yes	Yes
常数值	1.650***	0.177***
	(14.575)	(8.746)
样本数	13 740	13 740
R^2	0.496	0.315

注:*、**、***分别表示$P<0.1$、$P<0.05$、$P<0.01$;括号内为t统计量。

3.4.2 分析师跟踪的调节效应检验

分析师跟踪的调节效应检验的结果见表7。列(1)中,Power×Analyst的回归系数为0.025,且在5%的水平上显著;列(2)中,Power×Analyst的回归系数未能通过显著性检验。这表明,随着分析师跟踪人数的增加,企业会更倾向于表面上进行“策略性数字化转型”,增加在年报中关于数字化转型的词频披露,但对于“实质性数字化转型”并没有明显的影响。由此,假设H3得到验证。

表7 分析师跟踪的调节检验结果

变量	(1)	(2)
	Sdt	Mdt
Power	0.057***	-0.004*
	(3.661)	(-1.838)
Analyst	0.146***	-0.001
	(20.545)	(-0.772)
Power×Analyst	0.025**	-0.000
	(2.118)	(-0.124)
Controls	Yes	Yes
Year	Yes	Yes
Firm	Yes	Yes
常数项	1.459***	0.121***
	(17.372)	(8.363)
样本数	20 691	20 691
R^2	0.480	0.309

注:*、**、***分别表示$P<0.1$、$P<0.05$、$P<0.01$;括号内为t统计量。

3.4.3 CEO年龄的调节效应检验

CEO年龄的调节效应检验的结果见表8。(1)列中,Power×CEO_age的回归系数为-0.237,且在5%的水平上显著;列(2)中,Power×CEO_age的回归系数为-0.036,亦在5%的水平上显著。这表明,随着CEO年龄的增加,高管团队权力差距对企业"策略性数字化转型"的正向影响削弱;对企业"实质性数字化转型"的负向影响增强。由此,假设H4得到验证。

表8 CEO年龄的调节检验结果

变量	(1)	(2)
	Sdt	Mdt
Power	0.090***	-0.003
	(5.565)	(-1.232)
CEO_age	-0.003**	-0.001***
	(-2.367)	(-3.819)
Power×CEO_age	-0.237**	-0.036**
	(-2.133)	(-1.963)
Controls	Yes	Yes
Year	Yes	Yes
Firm	Yes	Yes
常数项	1.688***	0.150***
	(16.593)	(8.820)
样本数	19 377	19 377
R^2	0.470	0.317

注:*、**、***分别表示$P<0.1$、$P<0.05$、$P<0.01$;括号内为t统计量。

4 结论与政策建议

4.1 研究结论

以2011—2022年沪深A股上市公司为样本,考察了高管团队权力差距对企业"策略性数字化转型"和"实质性数字化转型"的影响,得到以下研究结论。

(1)高管团队权力差距对企业"策略性数字化转型"有正向影响,但不利于企业"实质性数字化转型",说明高管团队权力差距过大会致使企业数字化转型"言行不一",且企业数字化转型更多地依赖于"团队协作"而不是绝对的"一把手工程",且该结论通过了一系列的稳健性检验之后仍然成立。

(2)高管团队股权激励会减弱高管团队权力差距对企业"实质性数字化转型"的负向影响,对"策略性数字化转型"无显著调节作用。

(3)分析师跟踪能够增强高管团队权力差距对于企业"策略性数字化转型"的正向影响,对"实质性数字化转型"无显著调节作用。

(4)CEO年龄越大,高管团队权力差距对企业"策略性数字化转型"的正向影响被削弱,同时对"实质性数字化转型"的负面影响会增强。

4.2 政策建议

(1)平衡权力分配。高管团队权力差距过大可能不利于数字化转型的实际执行与推进,企业应通过制度设计来平衡权力分配,如合理的薪酬分配、合理的晋升渠道等,确保避免过度集权。

(2)优化股权激励机制。应设计更为科学合理的股权激励方案,确保高管团队的利益与企业长期发展目标相一致,以鼓励团队协作和长期投资。

(3)提高分析师跟踪的透明度和真实度。定期向分析师和投资者发布详细的数字化转型进展报告,包括项目里程碑、关键指标和实施进度,引入独立的第三方机构进行评估,确保企业在数字化转型实质推行方面的真实和有效。

(4)关注CEO的年龄因素。CEO的年龄对企业数字化转型的影响不容忽视,年轻的CEO通常更具创新精神和变革意愿,相对而言年长的CEO更趋于保守,因此企业应根据CEO的年龄特点,灵活调整权力分配和决策机制。例如,逐步引入年轻且具有创新思维的高管,平衡团队的年龄结构,提升整体活力和创新能力。定期评估CEO的领导风格和决策效果,根据企业发展的需要,适时调整权力分配和管理方式。

参考文献

[1] 李学峰,蔡新怡,吕佳丽. 稳中求进还是革故鼎新?高管团队稳定性与企业数字化转型[J]. 科技进步与对策,2024,41(22):140-151.

[2] 宋晶,陈劲. 企业家社会网络对企业数字化建设的影响研究:战略柔性的调节作用[J]. 科学学研究,2022,40(1):103-112.

[3] 张翠子,蒋峦,凌宇鹏,等. CEO权力对家族企业数字化转型的影响研究[J]. 管理学报,2023,20(3):339-348.

[4] 王雪冬,杨嘉璐,孟佳佳. CEO股权激励对企业数字化转型意愿的影响研究[J]. 科研管理,2024,45(12):169-176.

[5] 吴非,胡慧芷,林慧妍. 企业数字化转型与资本市场表现:来自股票流动性的经验证据[J]. 管理世界,2021,37(7):130-144.

[6] 李兰,董小英,彭泗清,等. 企业家在数字化转型中的战略选择与实践推进:2022·中国企业家成长与发展专题调查报告[J]. 南开管理评论,2022,25(5):191-204.

[7] ALNUAIMI B K, SINGH S K, REN S. Mastering digital transformation: the nexus between leadership, agility, and digital strategy[J]. Journal of Business Research,

2022,145:636-648.
[8] LI M, JONES C D. The effects of TMT faultlines and CEO-TMT power disparity on competitive behavior and firm performance[J]. Group & Organization Management, 2019, 44(5): 874-914.
[9] MOSKOWITZ D S. Cross-situational generality and the interpersonal circumplex[J]. Journal of Personality and Social Psychology, 1994, 66: 921-933.
[10] KELTNER D, GRUENFELD D H, ANDERSON C. Power, approach, and inhibition[J]. Psychological Review, 2003, 110(2): 265-284.
[11] LAZEAR E P, ROSEN S. Rank-order tournaments as optimum labor contracts[J]. Journal of Political Economy, 1981, 89(5): 841-864.
[12] ANDERSON C, BERDAHL J L. The experience of power: examining the effects of power on approach and inhibition tendencies[J]. Journal of Personality and Social Psychology, 2002, 83(6): 1362-1377.
[13] FAMA E F, JENSEN M C. Agency problems and residual claims[J]. The Journal of Law and Economics, 1983, 26(2): 327-349.
[14] JIRAPORN P, CHINTRAKARN P. How do powerful CEOs view corporate social responsibility(CSR)? an empirical note[J]. Economics Letters, 2013, 119(3): 344-347.
[15] MANDE V, SON M. CEO centrality and meeting or beating analysts' earnings forecasts[J]. Journal of Business Finance & Accounting, 2012, 39(1/2): 82-112.
[16] MARQUIS C, QIAN C. Corporate social responsibility reporting in china: symbol or substance[J]. Organization Science, 2014, 25(1): 127-148.
[17] ANSARI S S, GARUD R, KUMARASWAMY A. The disruptor's dilemma: TiVo and the U. S. television ecosystem[J]. Strategic Management Journal, 2016, 37(9): 1829-1853.
[18] BALEN T, TARAKCI M, SOOD A. Do disruptive visions pay off ? the impact of disruptive entrepreneurial visions on venture funding[J]. Journal of Management Studies, 2018, 56(2): 303-342.
[19] HENDERSON A D, FREDRICKSON J W. Top management team coordination needs and the CEO pay gap: a competitive test of economic and behavioral views[J]. Academy of Management Journal, 2001, 44(1): 96-117.
[20] HARBRING C, IRLENBUSCH B. Sabotage in tournaments: evidence from a laboratory experiment[J]. Management Science, 2011, 57(4): 611-627.
[21] KINI O, WILLIAMS R. Tournament incentives, firm risk, and corporate policies[J]. Journal of Financial Economics, 2012, 103(2): 350-376.
[22] 刘翰林,郑鑫波. 股权激励、契约异质性与实体企业金融化[J]. 南京审计大学学报,2022,19(3):82-92.
[23] 吴多文,张雪莹,栗沛沛. 管理层股权激励与债券投资者保护:基于债券契约条款设计的研究[J]. 金融评论,2024(3):110-130,157-158.
[24] 伊志宏,杨圣之,陈钦源. 分析师能降低股价同步性吗?基于研究报告文本分析的实证研究[J]. 中国工业经济,2019(1):156-173.
[25] BERTRAND M, MULLAINATHAN S. Enjoying the quiet life? corporate governance and managerial preferences[J]. Journal of Political Economy, 2003, 111(5), 1043-1075.
[26] ANDREA S. Age-cognition relations and the personality trait of Conscientiousness[J]. Journal of Research in Personality, 2011, 45(6): 529-534.
[27] HERRMANN P, DATTA D K. CEO experiences: effects on the choice of FDI entry mode[J]. Journal of Management Studies, 2006, 43(4): 755-778.
[28] SERFLING M A. CEO age and the riskiness of corporate policies[J]. Journal of Corporate Finance, 2014, 25: 251-273.
[29] 喻登科,祝可,肖欢. CEO知性特质与企业数字化转型关系研究[J]. 科技进步与对策,2025,42(10):127-137.
[30] ZACHER H, GIELNIK M M. Organisational age cultures: the interplay of chief executive officers age and attitudes toward younger and older employees[J]. International Small Business Journal, 2014, 32(3): 327-349.
[31] 祁怀锦,曹修琴,刘艳霞. 数字经济对公司治理的影响:基于信息不对称和管理者非理性行为视角[J]. 改革,2020(4):50-64.
[32] FINKELSTEIN S. Power in top management teams: dimensions, measurement, and validation[J]. Academy of Management Journal, 1992, 35: 505-538.
[33] GNYAWALI D R, OFFSTEIN E H, LAU R S. The impact of the CEO pay gap on firm competitive behavior [J]. Group & Organization Management, 2008, 33: 453-484.
[34] SIEGEL P A, HAMBRICK D C. Pay disparities within top management groups: evidence of harmful effects on performanceof high-technology firms[J]. Organization Science, 2005, 16: 259-274.
[35] DORNBUSCH S M, SCOTT W R. Evaluation and the exercise of authority[J]. Jossey Bass, 1975.
[36] 李春涛,宋敏,张璇. 分析师跟踪与企业盈余管理:来自中国上市公司的证据[J]. 金融研究,2014(7):124-139.
[37] 李哲,王文翰. “多言寡行”的环境责任表现能否影响银行信贷获取:基于“言”和“行”双维度的文本分析[J]. 金融研究,2021(12):116-132.
[38] 刘孟飞. 高管团队内部薪酬差距、管理者权力与银行风险承担[J]. 经济体制改革,2022(4):120-128.

Why Digital Transformation Is Not What It Says It Is: An Explanation Based on Power Disparity Perspective of Executive Teams

SHANG Hangbiao, ZHANG Wanyi

(College of Economics and Management, Northeast Forestry University, Harbin 150006, China)

Abstract: Existing research emphasizes that the digital transformation of enterprises is a "top-leader initiative", thereby overlooking the objective requirement for close collaboration among senior executives. Classify enterprise digital transformation into "words"(strategic digital transformation) and "actions"(substantive digital transformation), investigates the complex influence of the power dynamics within the executive team on corporate digital transformation. Based on the data of China's A-share listed companies from 2011 to 2022, adopts a dual theoretical framework-the power avoidance theory and the tournament theory-to answer the above questions, and introduces three moderating variables from the perspectives of internal incentives, external supervision, and the executive team's own traits. Empirically find that the power disparity of the executive team has a positive impact on the "strategic digital transformation" of enterprises, but is not conducive to the "substantive digital transformation" of enterprises, which results in the "more words, less action" of the digital transformation of enterprises. The equity incentives of executive team can reduce the negative impact of executive team power disparity on "substantive digital transformation" and reduce the "lack of action", analyst tracking can enhance the impact of executive team power disparity on "strategic digital transformation" and reduce the "lack of action", and analyst tracking can enhance the impact of executive team power disparity on "strategic digital transformation" and reduce the "lack of action". Analyst tracking enhances the positive impact of executive power disparity on strategic digital transformation and increases the number of words. The older the CEO(chief executive officer), the more the positive impact of executive power disparity on strategic digital transformation is reduced. The older the CEO, the more the positive impact of the executive team's power disparity on strategic digital transformation is weakened, while the negative impact on substantive digital transformation is strengthened, resulting in "fewer words" and "fewer actions". The study informs decision-making and management design for digital transformation within organizations.

Keywords: strategic digital transformation; material digital transformation; power disparity of executive teams; executive equity incentives; analyst tracking; CEO(chief executive officer) age