

# 高管多变职业路径对企业数字化转型的影响研究

刘欣

广西大学工商管理学院 广西南宁 530004

**摘要：**数字化转型赋予了企业发展新驱动，那高管是如何驱动数字化转型？本文基于中国上市企业2007-2022年数据，实证检验高管多变职业路径对企业数字化转型的影响机制。研究发现多变突破型高管所拥有的高水平社会资本能够促进企业数字化转型，该结论在一系列稳健性检验后依旧成立。上述结论为人力资本在企业数字化转型变革阶段所发挥的作用提供线索。

**关键词：**职业路径；数字化转型；社会资本

## 1. 引言

截至2023年底，我国数字经济规模达到53.9万亿元、GDP占比达42.8%。新数字经济形态变局下，对企业转型塑造产业新优势提出更高要求。此时作为GDP高贡献、技术高依赖的制造和信息技术服务业企业向数字化转型已然成为最佳选择之一，数字化转型对于二者的长远发展均起着关键作用。目前如何有效推进企业数字化转型是学术界和实业界共同关注的热点问题。

高管是企业数字化转型活动的设计者和指挥者。那么，什么样的高管更能推进企业数字化转型？基于高层梯队理论，管理者的职业经历会影响其认知及行为模式，进而作用于公司行为<sup>[1]</sup>。以往管理者职业经历与数字化转型的研究集中在单一职业经历如学术经历<sup>[2]</sup>，然而多元职业经历同样会影响管理行为，因此也有学者开始关注多元职业路径对数字化转型影响，却较少区分复合类型及深入分析。因此在已有研究的基础上，本研究考虑高管职业跨界、跨行业、跨企业的次数和顺序以及由此形成的职业路径类型。基于高层梯队理论，探讨高管多变职业路径对企业数字化转型的影响机制，为理解中国上市企业数字化转型绩效和人力资本流动提供新的证据。

## 2. 理论回顾与研究假设

### 2.1 高管多变职业路径对企业数字化转型的影响

现有研究从宏观-微观层面出发探讨驱动企业数字化转型向好的因素如环境规制<sup>[3]</sup>、高管团队异质性<sup>[4]</sup>等的影响。同时也有学者指出企业数字化转型过程中会产生较大的隐性成本<sup>[5]</sup>，从而阻碍数字化转型进程，如何稳健推进企业数

字化转型仍有待进一步研究。

高层梯队理论认为高层管理者是有限理性的，面对不同的战略形势高管会因个人特质的差异做出不同的诠释与行动，从而导致组织结果的异质性表现。高管职业路径显然会对其综合素质、管理风格等认知和行为模式会产生一定影响进而影响组织层面结果<sup>[6]</sup>。借鉴王晓燕等(2023)观点<sup>[7]</sup>，本研究考虑职业迁移次数和顺序将高管多变职业路径划分为多变平稳型、多变多元型、多变突破型。

数字化转型是制造企业在数字经济大背景下的必经阶段，其本质是一个将多种数字化技术运用于产品开发、企业运营等多领域，以全面提升企业绩效和实现变革创新过程<sup>[8]</sup>，这种组织层面的创新转型应由高管来设计与引导。从这个角度来看，高管多变职业路径所带来的创新气质、知识感知力等特点，所实现对企业战略变化、创新<sup>[9,10]</sup>等的影响，恰恰符合企业数字化转型过程所需要投入与产出要求且符合企业数字化转型过程所兼具创新和社会双重属性。因此本研究提出以下假设：

H1：高管多变平稳型、多变多元型、多变突破型职业路径对企业数字化转型有促进作用

### 2.2 高管社会资本的中介作用机制

中国是一个典型的关系型社会，社会资本是企业获取资源的重要途径之一。现有研究发现企业家富足的社会资本有助于企业获得外部资源和拉高企业数字化转型绩效<sup>[11]</sup>。多变职业路径的高管在不同企业与行业任职过，必然扩大了人际边界和丰富了社会网络，强化了网络地位、网络声誉等多个方面，从而提升了社会资本强度。通过释放其社会资本

潜力，拓宽资源渠道、节省信息成本和交易成本，从而使得企业会充足的资源作为数字化转型投入后备力量。因此本研究提出以下假设：

H2：高管社会资本在高管多变职业路径与企业数字化转型的关系中发挥着中介作用

### 3. 研究设计

#### 3.1 数据来源

本文选择 2007—2022 年我国 A 股制造和信息技术服务业的上市公司为研究样本，数据来源于 CNRDS 和 CSMAR 数据库及企业年报等。本研究采用 Excel、Stata 18 进行整理与分析，并作以下筛选：剔除 \*ST、ST 上市公司；剔除主要变量数据缺失的样本；排除极端值对研究结果的干扰，对连续变量在 1% 和 99% 分位处进行缩尾处理，最终得到 12862 条样本观测值。

#### 3.2 变量设定

1. 企业数字化转型，整理匹配企业年报中“数字化转型”有关的关键词，形成企业数字化转型初始指标<sup>[12]</sup>。

2. 高管职业路径，归类高管从高中或大学毕业后开始到目前公司为止所产生的职业变更合并每种类型路径职业迁移次数<sup>[7]</sup>。

3. 高管社会资本，构建包括网络关系、网络地位、网络声誉 3 项维度企业家社会资本评价体系，形成高管社会资本综合指数<sup>[13]</sup>。

借鉴以往文献，本研究控制公司经营、公司治理层面可能影响高管职业路径和企业数字化转型的因素。变量具体定义如表 1 所示。

表 1 变量定义

变量	定义
被解释变量	DCG
解释变量	Lnpath1 ln(经历一同企业子公司次数+1)
	Lnpath2 ln(经历同一行业企业次数+1)
	Lnpath3 ln(经历跨行业跨企业次数+1)
中介变量	SC

控制变量	Size	ln(总资产)
	Firmage	ln(公司创立期到样本期的年限)
	Lev	资产负债率
	Roa	总资产收益率
	Roe	净资产收益率
	Board	董事会规模
	Indep	独立董事占比
	Dual	同时兼任董事长和 CEO 取 1，否取 0
	Top3	公司前 3 大股东持股比例
	Soe	产权性质国有为 1，否取 0
	Edu	硕博及 MBA 取 1，否取 0
	Year	年度效应
	Ind	行业效应

#### 3.3 模型设定与实证策略

本文对研究样本数据进行了 Hausman 检验，结果显示  $P=0.0000$ ，故采用固定效应模型检验上述假设：

$$DCG_{i,t} = \beta_0 + \beta_1 LnPath_{i,t} + \beta_i Controls + \sum Ind + \sum Year + \varepsilon_{i,t} \quad (1)$$

$$SC_{i,t} = \beta_0 + \beta_1 LnPath_{i,t} + \beta_i Controls + \sum Ind + \sum Year + \varepsilon_{i,t} \quad (2)$$

$$DCG_{i,t} = \beta_0 + \beta_1 LnPath_{i,t} + \beta_2 SC_{i,t} + \beta_i Controls + \sum Ind + \sum Year + \varepsilon_{i,t} \quad (3)$$

模型 (1) 用来检验假设 H1，模型 (2) (3) 检验假设 H2。其中，本文同时控制了时间和行业的虚拟变量，以尽可能地吸收固定效应。

## 4. 实证结果及分析

### 4.1 描述性统计和相关性分析

表 2、表 3 分别列示了主要变量的描述性统计结果和相关性分析。结果显示高管多变职业路径与企业数字化转型正相关。

表 2 主要变量描述性统计

变量	样本数	均值	标准差	最小值	最大值
DCG	12862	1.680	1.510	0	5.030
Lnpath1	12862	0.240	0.440	0	1.610
Lnpath2	12862	0.260	0.480	0	1.950
Lnpath3	12862	0.250	0.400	0	1.390
SC	12862	7.650	4.790	0	22

表 3 Pearson 相关性分析

变量	1	2	3	4
1.DCG	1			
2.Lnpath1	0.003***	1		
3.Lnpath2	0.028***	-0.259***	1	
4.Lnpath3	0.030***	-0.305***	-0.261***	1

注：\* $p<0.1$ ，\*\* $p<0.05$ ，\*\*\* $p<0.01$

### 4.2 回归分析

表 4 模型 1-3 列示了主效应回归结果。结果显示，高管多变突破型职业路径的系数为 0.0970，且系数在 1% 的统计水平上显著，假设 H1 部分得到验证。而高管多变平稳型和多变多元型职业路径未通过统计上的显著性检验，由于多变平稳型和多变多元型高管职业路径仅涉及跨企业和跨行

业的迁移，前者具有深度知识感知力而后者具有宽度知识感知力，对企业所处发展阶段和趋势有着较强洞察力，因此在数字化转型阵痛期往往会减少冒险倾向从而不积极推动企业数字化转型进程。

业路径对 SC 的回归系数显著为正且 SC 对企业数字化转型的回归系数显著为正，说明社会资本在高管多变突破型职业路径与企业数字化转型的关系中起部分中介作用，假设 H2 得到验证。

模型 45 列示了中介效应回归结果，高管多变突破型职

表 4 回归结果

	1	2	3	4	5
	DCG			SC	
Lnpath1	-0.0323 (1.1053)				
Lnpath2		-0.0122 (0.4503)			
Lnpath3			0.0970*** (2.9816)	0.0856*** (2.6059)	1.5857*** (15.7647)
SC				0.0072** (2.5189)	
Size	0.0258 (1.5595)	0.0257 (1.5520)	0.0260 (1.5762)	0.0218 (1.3145)	0.5852*** (11.4620)
Lev	-0.0569 (0.6157)	-0.0613 (0.6638)	-0.0479 (0.5184)	-0.0421 (0.4554)	-0.8078*** (-2.8282)
ROA	-0.9058* (1.9188)	-0.9049* (1.9166)	-0.9140* (1.9366)	-0.8915* (1.8891)	-3.1176** (-2.1376)
ROE	0.6661*** (2.6135)	0.6582*** (2.5827)	0.6727*** (2.6403)	0.6630*** (2.6026)	1.3448* (1.7081)
Board	-0.3353*** (3.5776)	-0.3317*** (3.5419)	-0.3355*** (3.5832)	-0.3422*** (3.6532)	0.9186*** (3.1743)
Indep	-0.0013 (0.4101)	-0.0013 (0.4159)	-0.0015 (0.4882)	-0.0014 (0.4585)	-0.0129 (-1.3373)
Dual	0.0070 (0.2629)	0.0057 (0.2158)	0.0086 (0.3218)	0.0112 (0.4215)	-0.3686*** (-4.4881)
TOP3	-0.0037*** (3.9768)	-0.0037*** (3.9471)	-0.0037*** (3.8841)	-0.0036*** (3.8552)	-0.0038 (-1.3236)
SOE	0.1165*** (2.6624)	0.1187*** (2.7113)	0.0973** (2.1985)	0.1012** (2.2841)	-0.5311*** (-3.8816)
Firmage	-0.0433 (0.9693)	-0.0430 (0.9608)	-0.0466 (1.0431)	-0.0549 (1.2261)	1.1531*** (8.3583)
Edu	-0.0366 (1.4029)	-0.0338 (1.2970)	-0.0403 (1.5462)	-0.0595** (2.1923)	2.6684*** (33.1308)
Year	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Ind	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
N	12862	12862	12862	12862	12862
R2	0.116	0.116	0.117	0.117	0.175

注：\*p<0.1, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0.01

### 4.3 稳健性与内生性

本文进行如下稳健性检验：替换被解释变量为五个数字化转型分维度指标；替换解释变量为高管多变职业路径虚拟变量。内生性问题采用解释变量滞后 1 期进行检验。上述模型检验结果与前文的回归结果保持一致，说明研究结果是成立和稳健的。

### 5. 研究结论与启示

本文以 2007–2022 年我国制造和信息技术服务业的 A 股上市公司为样本，探讨了高管多变职业路径对企业数字化转型的影响及其机制。结果表明多变突破型高管通过释放其

社会资本潜力，积极促进企业数字化转型。本研究具有一定现实参考意义：企业应重视职业跨界人才的培养与重用尤其是多变突破型高管，并为其提供更加公平高效的流动和竞聘机制；也应有意识地丰富社会资本从而提高企业数字化转型绩效。同时本研究也存在一定局限性。若能对全行业高管职业路径进行整理，那么得到的结论会更具有科学性；且本文并未挖掘其他关联机制，仅基于高层梯队理论和企业家社会资本来探究高管职业路径对企业数字化转型的影响但并未纳入其他可能影响二者关系的其他变量，未来的研究者可以继续探索高管职业路径所发挥的重要作用如对企业绿色化

转型、对员工幸福感的影响。

**参考文献:**

[1] HAMBRICK D C, MASON P A. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers [J]. *Academy of management review*, 1984, 9(2): 193-206.

[2] 阳镇, 陈劲, 商慧辰. 何种经历推动数字化: 高管学术经历与企业数字化转型 [J]. *经济问题*, 2022, (10): 1-11.

[3] CHEN W. Can low - carbon development force enterprises to make digital transformation? [J]. *Business Strategy and the Environment*, 2023, 32(4): 1292-307.

[4] 张昆贤, 陈晓蓉. 谁在推动数字化?——一项基于高阶理论和烙印理论视角的经验研究 [J]. *经济与管理研究*, 2021, 42(10): 68-87.

[5] 余江, 孟庆时, 张越, et al. 数字创新: 创新研究新视角的探索及启示 [J]. *科学学研究*, 2017, 35(07): 1103-11.

[6] BENMELECH E, FRYDMAN C. Military ceos [J]. *Journal of financial Economics*, 2015, 117(1): 43-59.

[7] 王晓燕, 郭建鸾, 张璐, et al. “专一”还是“多变”: 高管职业路径如何影响企业创新? [J]. *经济管理*, 2023,

45(01): 144-68.

[8] 杨震宁, 侯一凡, 李德辉, et al. 中国企业“双循环”中开放式创新网络的平衡效应——基于数字赋能与组织柔性的考察 [J]. *管理世界*, 2021, 37(11): 184-205+12.

[9] 何瑛, 于文蕾, 戴逸驰, et al. 高管职业经历与企业创新 [J]. *管理世界*, 2019, 35(11): 174-92.

[10] CUST 6 DIO C, FERREIRA M A, MATOS P. Do General Managerial Skills Spur Innovation? [J]. *Management Science*, 2019, 65(2): 459-76.

[11] 杨隽萍, 徐娜. 动态能力与高管社会资本组态效应对企业数字化转型的影响——以创业板上市公司为例 [J]. *技术经济*, 2023, 42(04): 97-109.

[12] 吴非, 胡慧芷, 林慧妍, et al. 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(07): 130-44+10.

[13] 游家兴, 刘淳. 嵌入性视角下的企业家社会资本与权益资本成本——来自我国民营上市公司的经验证据 [J]. *中国工业经济*, 2011, (06): 109-19.