

企业数字领导力的结构维度及其影响

——基于中国情境的扎根理论研究

李燕萍 苗 力

摘 要 进入数字经济时代,数字技术对企业领导力作用的发生情境和影响力发挥的过程产生巨大冲击,对企业领导力提出了新的挑战。基于对 58 名中国企业领导访谈资料的扎根理论研究,构建企业数字领导力的结构维度及其影响的概念模型,并运用领导理论与高阶理论对模型进行诠释,可发现:企业数字领导力由数字化战略思维、数字化环境掌控、数字化组织变革、数字化人才发展、数字化沟通社交五个能力维度构成;企业数字领导力在宏观层面影响到产业环境的创新变革和科技社会效益,在组织层面通过作用于组织创新进而影响到组织绩效与发展,在个体层面影响到员工的创新能力与绩效。企业管理者应深入理解企业数字领导力的内涵特征,并以此进行企业数字领导力的开发,最终有效转化数字领导力,以提升组织绩效。

关键词 数字化转型;数字领导力;组织创新;中国情境;扎根理论

中图分类号 F272 **文献标识码** A **文章编号** 1672-7320(2020)06-0125-12

基金项目 国家社会科学基金重大项目(15ZDC014)

当今全球经济越来越呈现数字化特征,人类社会正在进入以数字化生产力为主要标志的新阶段。企业推动数字化转型是大势所趋。对于 Google、Uber 和 Facebook 这样的公司,发现并利用数字化带来的机遇已成为其习以为常的事情。但对于不少企业,这仍是一个全新课题。尤其是亚洲地区的企业高层面对数字化变革带来的便利,反应具有延迟性。为了使企业在数字经济竞争中立于不败之地,领导者需要加强数字领导力的开发^[1](P1-5)。那么,企业领导应该具备什么样的数字领导力以推动企业加快数字化转型,数字领导力又具有哪些影响?本文将针对这些问题进行深入探讨。

一、国内外相关研究动态

已有关于数字化和领导力的相关研究,主要从数字技术对领导力的影响、数字领导力的概念内涵及结构维度、数字化情境下领导力的影响三方面展开。首先,从整体而言,学者们认为,尽管数字化情境下领导所需具备的关爱和仁慈等特质与传统领导力有相似之处,胜任力及构建团队能力也是不可或缺的,但是领导对下属发挥影响力的过程被技术所中介,从而会影响到上下级关系、领导行为等。数字技术甚至改变了领导和下属的认知、情感表达、沟通及规范、价值观和集体文化。所以,这需要领导做出相应改变来应对数字技术带来的信息沟通方式和工作开展方式的变化^[2](P285-314)。其次,Avolio 为了界定数字技术对领导领域带来的新变化,最早提出了“E-Leadership”概念,此后中国学者霍国庆、刘追、门理想等将其译为“信息化领导力”“电子领导力”“数字领导力”^[3](P31-38)^[4](P44-47)^[5](P100-110),并将数字领导力定义为,在先进信息技术中介下,促使个体、团体及组织在态度、情感、思维、行为及绩效

方面发生变化的社会影响过程^[6](P615-668)。在此基础上,Roman等人针对公共政府部门的数字领导力提出了SEC模型(Six E-competency Model),包括数字化沟通(E-communication)、数字化社交(E-social)、数字化变革(E-change)、数字化团队(E-team)、数字化技术(E-tech)及数字化信任(E-trust)等六项能力^[7](P853-866)。此外,Larjovuori等人通过芬兰8家服务行业企业的质性研究发现,企业数字化转型中主要关注领导四个方面的行为,分别是战略愿景和行动、领导企业文化变革、赋能和领导社会网络发展^[8](P212-221)。Cortellazzo等人通过回顾文献梳理了数字化时代领导所需的技能和能力,包括通过数字化媒介沟通、高速决策、管理颠覆性变革、管理联结度和连通性、掌握数字技术、开发领导技能等方面的能力^[9](P10-24)。最后,学者们研究发现,数字化情境下的领导力对企业中员工个体的自主性、领导—下属二元关系、虚拟团队的效能以及组织绩效都具有影响作用^[10](P101-103)。

综上所述,已有研究肯定了数字技术对领导影响过程的改变,对领导者能力提出了新的要求。学者们厘清了数字领导力的概念内涵,初步分析了数字领导力的结构维度,并对其影响开始展开探讨。然而,涉及企业数字领导力结构维度的系统性研究鲜少,并且对企业数字领导力影响及其作用机制进行深入探讨的研究匮乏,加之已有文献集中于西方情境,对中国情境下企业数字领导力的关注尤其欠缺。

二、研究设计

本文基于扎根理论的方法,通过对企业领导者访谈资料的深入分析,围绕“企业数字领导力具有什么样的结构特征,以及会产生哪些影响”的问题展开探讨,构建企业数字领导力结构维度及其影响的理论模型,以期拓展已有的领导理论,并为领导推进企业加快数字化转型提供理论指导。

(一) 样本研究

目前,关于企业数字领导力具备的能力特征的系统性研究较少。因此,本文选取了互联网、金融、保险等数字化转型领先的国内大中小42家公司的58位领导进行开放式访谈,以获取企业数字领导力的能力特征与其结果的真实描述。

58名被访者平均年龄为48岁,其中男性33人,占比56.90%,女性25人,占比43.10%;具有硕士以上学历41人,占比70.69%;互联网企业22人,占比37.93%,银行、证券等金融企业18人,占比31.03%,保险企业15人,占比25.86%,其它企业3人,占比5.17%。研究样本分布地区如下:北京(36人)、上海(10人)、深圳(4人)、广东(3人)、江苏(3人)、浙江(2人)。部分样本及基本情况如表1所示。

(二) 研究过程

本文通过多种方式获得文本资料,对方便约谈的企业领导进行面对面访谈,对处于外地或工作繁忙的企业领导则采用网络发送开放式访谈问卷(包括访谈导语与问题)的方式获取文本资料。

访谈提纲如下:第一,导语部分。进入数字经济时代,数字技术对传统组织、领导能力提出了新的挑战。领导需要提升自身的数字领导力,以支持企业的数字化转型,适应数字时代经济发展的要求。数字领导力是在先进信息技术中介下,促使个体、团体及组织在态度、情感、思维、行为及绩效方面发生变化的社会影响过程。第二,访谈问题部分。主要包括:您觉得在当前的时代背景下,作为企业的领导是否需要具备数字领导力?请详述理由;上述现象中,您认为企业领导的数字领导力包括哪些能力?请列举5-7条典型的能力特征,并对其内容进行详细解释;您认为上述企业的数字领导力会对企业、个人、社会等产生哪些影响?请列举3条左右的影响作用,请尽可能详述。其中,第二个问题主要针对企业数字领导力的结构维度,第一、第三个问题针对企业数字领导力的影响。

为了确保被访者准确理解访谈目的且访谈资料回收有效,本文事先进行了预访谈,邀请两位熟悉的企业领导开展预测与深度访谈,以了解初始访谈问卷设定的导语与问题能否有效发挥引导作用并让被访者理解访谈内容。之后,根据反馈意见修改导语与问题。再邀请一位管理学教授对初始访谈问卷及

表1 部分样本及其基本情况(15名)

| 编号 | 企业类型 | 成立年份 | 企业规模 | 层级 | 性别 | 年龄 | 职务 | 学历 | 用途 |
|----|------|-------|------------|----|----|----|------|-------|----|
| 1 | 互联网 | 1997年 | 2000人以上 | 高层 | 男 | 47 | CEO | 硕士及以上 | 建模 |
| 5 | 互联网 | 1998年 | 200人以下 | 基层 | 女 | 35 | 产品经理 | 本科 | 建模 |
| 7 | 互联网 | 2000年 | 200-500人 | 中层 | 男 | 46 | 部门经理 | 硕士及以上 | 建模 |
| 9 | 金融 | 1976年 | 500-1000人 | 高层 | 女 | 53 | CHO | 硕士及以上 | 建模 |
| 15 | 互联网 | 2005年 | 1000-2000人 | 高层 | 男 | 48 | CEO | 本科 | 建模 |
| 17 | 金融 | 1979年 | 200人以下 | 高层 | 男 | 56 | 董事长 | 硕士及以上 | 建模 |
| 20 | 保险 | 1996年 | 2000人以上 | 中层 | 男 | 42 | 部门经理 | 硕士及以上 | 检验 |
| 22 | 保险 | 1997年 | 200-500人 | 高层 | 男 | 49 | 总经理 | 本科 | 建模 |
| 29 | 金融 | 1962年 | 1000-2000人 | 高层 | 女 | 52 | CFO | 硕士及以上 | 建模 |
| 31 | 互联网 | 2003年 | 1000-2000人 | 高层 | 男 | 53 | CIO | 硕士及以上 | 建模 |
| 37 | 互联网 | 2000年 | 500-1000人 | 高层 | 女 | 45 | CHO | 硕士及以上 | 建模 |
| 43 | 互联网 | 2004年 | 2000人以上 | 高层 | 男 | 47 | CFO | 硕士及以上 | 建模 |
| 48 | 金融 | 1977年 | 200人以下 | 基层 | 男 | 52 | 董事长 | 本科 | 建模 |
| 52 | 金融 | 1989年 | 200-500人 | 中层 | 女 | 42 | 总经理 | 硕士及以上 | 建模 |
| 57 | 保险 | 1997年 | 200-500人 | 高层 | 女 | 50 | 董事长 | 硕士及以上 | 检验 |

修正后的访谈问卷进行专业性调整。经过预访谈与问卷修正,确保了访谈的有效性。

对收集获得的文本资料,本文基于扎根理论,分析企业组织情境下数字领导力的结构维度及其影响。本文将41位企业领导的访谈资料用于理论建模,17位企业领导的访谈资料用于检验理论饱和度。

三、企业数字领导力的结构维度及其影响模型

本文基于扎根理论,从非结构化或半结构化访谈获得的访谈资料入手,通过开放式编码、主轴式编码、选择性编码和饱和度检验等几个阶段,对企业数字领导力结构维度及其影响进行关系梳理,构建企业数字领导力结构维度及其影响框架模型。根据三阶段编码分析,本文识别出企业数字领导力结构维度及其影响,阐明数字化战略思维、数字化环境掌控、数字化组织变革、数字化人才发展、数字化沟通社交五个能力维度构建企业数字领导力及其对宏观、组织、个体层面的影响,为推动企业数字化转型提供较为全面的参考。

(一) 开放式编码

开放式编码是指对原始访谈资料逐句逐段进行编码,设定对应标签并录入,继而从中获得初始概念以及概念范畴。按照开放式编码的要求,本文首先按照“样本编号—问题编号—语句编号”的方式对41份用于理论构建样本的访谈资料进行编码,如编码1-2-3意味着第1个访谈人员对于第2个问题进行回答的第3条语句,最终获得476条原始语句(357条属于企业数字领导力的结构特征,119条属于企业数字领导力的影响)。

通过贴标签的方式对这些原始语句进行编码后,对初始概念的发掘尽可能使用受访者原话,以避免受研究者个人的主观偏见的影响。按照靳代平等^[11]所提出的研究方法,本文采用双盲方式对所获得的476条原始语句进行编码,基于最大可能性原则(即相同内容共用一个初级代码)形成212个初级代码(aa_x),并进一步依照意思相近或相同原则(意思相同或相近则保留一个代码)将212个初级代码整理和归类成代码(a_x),共计148条。其中,两位编码者编码一致的代码数为126条,一致性检验结果为 $126/148=85.14%$,达到80%的可接受水平。之后,对126条代码进一步归纳提炼,并对个别前后矛盾的代码进行剔除,最终共形成71个初始概念(A_x)。同时,在编码过程中,分析企业数字领导力影响的原

始资料中代码之间的指向性,在具有明确指向性的代码之间建立逻辑关系,并进行标注。随后,对于数量众多且存在一定交叉的初始概念进行分类组合,划分所属范畴,最终获得 25 个不同范畴,如表 2 所示。

表 2 开放式编码形成的概念及范畴

| 编码 | 范畴 | 初始概念 |
|-----|-----------|---|
| B1 | 科技发展掌握 | A97 科技追求意愿;A74 科技发展动态关注;A47 科技趋势预测 |
| B2 | 数字化愿景建构 | A67 拥抱数字化变革;A50 数字经济时代的使命和愿景;A122 数字化转型顶层设计 |
| B3 | 科技政策感知 | A10 国家科技政策洞察;A40 科技监管政策追踪 |
| B4 | 转型方向掌控 | A23 数字化变革优先级排序;A14 数字化转型领航;A5 数字化转型方向调整 |
| B5 | 组织结构调整 | A42 组织平台化;A121 以用户为中心;A31 打破组织边界 |
| B6 | 价值流程重塑 | A89 组织架构适配;A125 提升核心流程价值;A44 价值流程系统性诊断;A52 战略流程与核心价值驱动要素识别;A6 流程核心价值重塑和精进 |
| B7 | 数字信任建设 | A86 虚拟场合的可靠性;A36 数字世界的真实性 |
| B8 | 战略定力保持 | A51 保持巩固已有战略成果;A18 长期战略投入;A96 战略承诺 |
| B9 | 战略定位创新 | A73 价值主张驱动;A81 洞察新的市场机会;A61 目标客户锚定 |
| B10 | 商业生态环境创新 | A58 持续发展的商业环境;A21 共赢的商业生态模式;A13 积极加入企业战略联盟 |
| B11 | 科技—社会效益 | A49 科技进步经济效益;A1 人民生活福祉 |
| B12 | 员工创新能力与绩效 | A113 员工创造性的思维;A35 员工创新能力提升;A9 员工工作绩效提升 |
| B13 | 赋能员工发展 | A104 给予员工自主管理权;A64 提升员工的自主性;A63 权力下放 |
| B14 | 组织文化变革 | A38 塑造企业数字文化;A69 赋能企业文化建设 |
| B15 | 数字化团队建设 | A114 虚拟团队建设;A112 以数字化媒介有效激励团队;A103 大数据团队建设 |
| B16 | 数字化沟通 | A45 数字化沟通技巧;A66 社交媒体软件使用;A30 虚拟情境下的协作效率 |
| B17 | 组织绩效与发展 | A88 企业绩效;A11 企业竞争力;A20 企业长远发展 |
| B18 | 数字化人才管理 | A90 数字化人力资源管理系统;A25 数字化管理工具 |
| B19 | 数字化技术精通 | A120 了解信息通信技术知识;A100 掌握新兴数字技术;A53 成为技术和管理的复合型人才 |
| B20 | 产业环境创新变革 | A99 加入行业自主创新技术联盟;A7 行业科技革新发展;A115 行业技术规范 |
| B21 | 资源能力创新 | A54 资源配置整合;A107 资源获取途径 |
| B22 | 社会网络发展 | A111 创建社会网络关系;A77 维护与合作商的关系;A39 虚拟情境的关系延续 |
| B23 | 数字化风险防控 | A48 重视网络安全问题;A101 用户数据泄露;A87 风险防范应急预备 |
| B24 | 技术产品创新 | A15 产品服务创新;A60 技术工艺创新;A116 生产流程创新 |
| B25 | 创新风险与失败 | A123 技术前景的不确定性;A94 创新的风险性;A119 创新失败 |

(二) 主轴编码

主轴编码能够分析各范畴之间存在的潜在逻辑性关系,发展主范畴及其副范畴。本文的主题是探讨企业数字领导力的结构维度及其影响,通过主轴编码对不同范畴在概念层面上的相互关系与逻辑次序进行归类,本文共获得八类主范畴关系,包括数字化战略思维、数字化环境掌控、数字化人才发展、数字化组织变革、数字化沟通社交、外部效益、组织创新、组织—员工发展,如表 3 所示。

(三) 选择性编码

根据开放式编码、主轴编码及其相关分析,本文将研究的核心问题范畴化为“企业数字领导力结构维度”与“企业数字领导力的影响”两大主范畴,围绕核心范畴的逻辑线索可以概括为:数字化环境掌控、数字化战略思维、数字化人才发展、数字化组织变革、数字化沟通社交构成了企业数字领导力的五个结构维度,其影响体现在宏观环境、中观组织与微观个体三个层面上。同时,根据上文开放式编码过程中对企业数字领导力影响代码之间形成的逻辑关系,并结合这些代码所属的不同概念与范畴,本文构建了企业数字领导力结构维度及其影响的概念模型,如图 1 所示。

表3 主轴编码形成的主范畴

| 编码 | 主范畴 | 对应范畴 | 关系内涵 |
|----|---------|---------------|---|
| C1 | 数字化环境掌控 | B1 科技发展掌握 | 科技发展掌握、科技政策感知、数字化技术精通、数字化风险防控形成了企业数字领导力结构中的“数字化环境掌控”维度。数字化环境掌控是指企业领导对组织所处的外部科技环境和科技政策环境的敏锐掌控能力和调整适应能力,能敏锐掌握科技发展动态,持续关注科技政策及监管发文,一定程度上能精通数字技术,并且能够有效防控数字化风险的能力。 |
| | | B3 科技政策感知 | |
| | | B19 数字化技术精通 | |
| | | B23 数字化风险防控 | |
| C2 | 数字化战略思维 | B2 数字化愿景建构 | 数字化愿景建构、转型方向掌控、战略定力保持形成了企业数字领导力结构中的“数字化战略思维”维度。数字化战略思维是指企业领导在战略上具有数字化思维,即能够运用数字化思维去发现、分析和解决企业战略发展上遇到的问题,同时赋能员工支持其自我成长发展,建设和激励数字化的团队队伍,并且利用数字技术和手段实现数字化的人才管理,并且能够保持战略定力。 |
| | | B4 转型方向掌控 | |
| | | B8 战略定力保持 | |
| C3 | 数字化人才发展 | B13 赋能员工发展 | 赋能员工发展、数字化团队建设、数字化人才管理形成了企业数字领导力结构中的“数字化人才发展”维度。数字化人才发展是指企业领导通过数字化技术和方式对员工发展和团队建设发挥更大的影响力,加强组织员工队伍的数字技能和能力发展,并且也有能力利用数字技术来实现数字化的人才管理。 |
| | | B15 数字化团队建设 | |
| | | B18 数字化人才管理 | |
| C4 | 数字化组织变革 | B5 组织结构调整 | 组织结构调整、价值流程重塑、组织文化变革形成了企业数字领导力结构中的“数字化组织变革”维度。数字化组织变革是指企业领导能够借助数字化技术和方式发起或支持组织结构、价值流程、企业文化等方面的变革,以推动企业传统的组织形态向数字化、平台化与生态化的组织新形态转型,并且能引导和支持组织文化的变革。 |
| | | B6 价值流程重塑 | |
| | | B14 组织文化变革 | |
| C5 | 数字化沟通社交 | B16 数字化沟通 | 数字化沟通、社会网络发展、数字信任建设形成了企业数字领导力结构中的“数字化沟通社交”维度。数字化沟通社交是指企业领导能够利用数字技术和手段改善工作场所的沟通和协作,并能通过数字技术来建设和维持良好的社会网络关系。在沟通社交过程中,企业领导也有能力使用技术手段在数字化情境下展现自己的真诚性、可靠性和公正性来赢得下属、上级、客户、合作商等各方的信任。 |
| | | B22 社会网络发展 | |
| | | B7 数字信任建设 | |
| C6 | 组织创新 | B9 战略定位创新 | 战略定位创新、资源能力创新、技术产品创新、商业生态环境创新、创新风险与失败共同形成了企业数字领导力所能带来的“组织创新”。组织创新是指企业接受并采用新思维或者新行为的一个过程。具体包括企业在价值主张、目标客户及市场机会等方面的战略定位创新,在资源配置、整合和运用方面的资源能力创新,在产品、服务和生产过程优化的技术产品创新,在与利益相关者共同打造可持续发展的共赢的商业生态环境上的创新。同时,考虑到创新本身具有高度不确定性和风险性,可能会造成组织创新的失败。 |
| | | B21 资源能力创新 | |
| | | B24 技术产品创新 | |
| | | B10 商业生态环境创新 | |
| | | B25 创新风险与失败 | |
| C7 | 外部效益 | B20 产业环境创新变革 | 产业环境创新变革、科技—社会效益形成了企业数字领导力所能带来的“外部效益”。企业数字领导力产生的外部效益主要体现在两方面:在产业层面上促进产业的创新变革和可持续发展,在宏观层面上促进社会的科技进步并能增进人民福祉。但是,也不能忽略数字领导力的运用对产业和社会可能带来的网络安全、信息安全等隐患。 |
| | | B11 科技—社会效益 | |
| C8 | 组织—员工发展 | B17 组织绩效与发展 | 企业数字领导力的运用对组织及其内部成员的发展都具有影响。从个体层面来说,数字领导力有助于开发、培育和利用员工的创新能力,从而促进员工绩效的提升;从组织层面来说,数字领导力的运用既能通过影响企业战略定位创新、产品服务创新、资源能力创新和商业生态环境创新等提升组织绩效,实现企业的可持续发展。 |
| | | B12 员工创新能力与绩效 | |

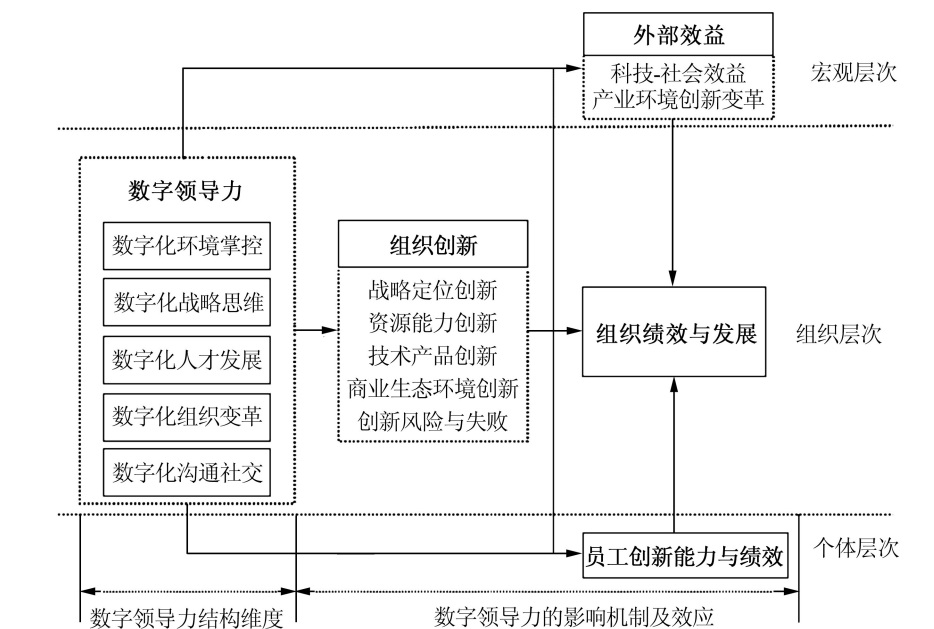


图1 企业数字领导力结构维度及其影响模型

(四) 模型阐释

通过运用领导理论与高阶理论对上文构建的企业数字领导力结构维度及其影响模型进行诠释,可发现:企业数字领导力由数字化战略思维、数字化环境掌控、数字化组织变革、数字化人才发展、数字化沟通社交五个能力维度构成;企业数字领导力在宏观层面影响到产业环境的创新变革和科技社会效益,在组织层面通过作用于组织创新进而影响到组织绩效与发展,在个体层面影响到员工的创新能力与绩效。具体模型阐释如下。

1. 企业数字领导力的结构维度。领导能力是一系列行为的组合^[12](P28-29)。本文主要从领导的能力与行为两方面对企业数字领导力的结构维度进行勾勒,认为其主要表现为:领导具有数字化战略思维能力,能够运用数字化思维去发现、分析和解决企业在战略发展上的问题,并且能够保持战略定力。在数字化战略思维的指导下,企业领导不仅能够对组织所处的外部科技环境和科技政策环境具有敏锐掌控能力和调整适应能力,以及对随之伴生的数字化风险防控能力,而且能够借助数字化技术、手段和方式进行高效的沟通交流,在组织内带领或支持数字化人才的建设发展、数字化组织的变革发展,从而有效实现企业及领导的目标追求。具体来说:

第一,企业数字领导力包括战略上的数字化思维能力。数字化不仅仅是一种技术变革,更是一场认知与思维革命^[13](P36-37)。数字技术影响下的企业领导风格与现有领导理论有很多相似之处,但是领导需要表现出更强的情境意识和认知能力来思考企业的战略方向问题。具备数字化战略思维能力的企业领导能够运用数字化思维去发现、分析和解决企业的战略发展问题,积极建构或支持组织的数字化愿景;能够准确把握企业数字化转型的战略方向,适时调整企业数字化转型的优先级排序,为企业转型升级掌舵导航;能够保持战略定力,对企业的数字化转型做出长期的战略承诺和投入。

第二,企业数字领导力包括有效掌握和应对科技发展环境和科技政策环境的能力。无论通过自学还是培训的方式基本掌握甚而精通各种信息技术知识和技能,是企业数字领导力的重要构成部分。除了精通现阶段的数字技术,他们还能够持续追踪科技发展动态,抱着终身学习的心态不断发展个人的数字技能,在对当前技术的掌握与紧跟最新技术发展之间保持平衡^[7](P853-866)。此外,具备数字领导力的企

业领导,也能够对组织所处的外部科技发展政策和科技监管政策有所掌握。最后,网络安全、信息安全等问题不仅仅是技术专家的问题,企业领导也要能够有效识别、预防和控制组织中的数字化风险。

第三,企业数字领导力包括发展数字化人才的能力。企业数字化转型与变革的成功,核心在于企业能够建设一支数字化的人才队伍^[13](P36-37)。与企业正式的培训与开发项目相比,员工的直接领导者对其能力的提升和发展起着更大的作用。顺应数字化工作场所去中心化和分权化的趋势,具备数字领导力的企业领导更善于通过数字技术去授权赋能,通过一系列的权力下放和委托管理行为真正激发员工的主动行为。在团队层面,尤其是针对虚拟团队,领导需要在虚拟团队中做更多工作^[14](P63-108)。具备数字领导力的企业领导除了拥有团队组建、响应反馈、任务管理等基本的团队技能,还能够在虚拟环境中站在执行和沟通链条的顶层来确保团队成员理解自己的任务,并且确保基于虚拟团队成员和绩效的认可、奖励和晋升是公平公正的^[15](P56-64)。为了辅助上级做好员工和团队发展工作,具备数字领导力的企业领导也善于利用数字化的技术手段和人力资源管理平台,对员工和团队实现数字化的管理。

第四,企业数字领导力包括发起和支持数字化组织变革的能力。数字技术对传统组织结构的冲击是毋庸置疑的,如果领导无法洞察、响应和掌握新技术,会导致他们自己和企业被时代所淘汰^[16](P48-52)。所以,具备数字领导力的企业领导能够对组织结构、价值流程、组织文化主动发起变革和激励他人支持变革,使技术创新快速应用于组织中,并直接为组织的价值做出贡献^[17](P311-331)。同时,他们也勇于接受和承认变革不一定契合他们的强项,特别是如果他们缺乏技术知识来实施变革的诸多步骤^[18](P139-148)。

第五,企业数字领导力还包括数字化沟通社交的能力。沟通能力是领导力的基础,也是问题解决、信任建立、愿景共享等所有其他领导功能在组织内发挥作用的基础。特别是在数字化工作环境中,虚拟沟通的数量呈爆炸式增长,员工和客户也更偏好虚拟沟通方式。所以,具备数字领导力的企业领导必须能掌握各种数字化工具和技巧来创造积极的数字化沟通环境,并不因沟通的便捷而降低沟通的质量。同时,他们也善于通过多种多样的沟通工具和技巧来适应信息接收者的社交偏好,以加强社会联系,建设、发展和维护良好的社会网络关系。另外,在数字化沟通和社交中,建立起良好的数字化信任是极其重要的。具备数字领导力的企业领导必须能够在虚拟环境中展现自己的真诚性、可靠性和公正性来获得下属、上级、客户、合作商等各方的信任^[19](P325-327)。

已有数字化和领导力的相关研究初步探讨了数字技术对领导者能力素质和行为表现提出的新要求,如掌握数字技术、主动变革组织、领导虚拟团队、沟通社交等方面的能力特征,但是整体尚处于碎片化和零散化的状态。针对西方文化情境下的公共部门数字领导力,学者们较为系统地构建了数字化沟通、数字化社交、数字化变革、数字化团队、数字化技术、数字化信任的 SEC 模型,这与本文中国情境下企业数字领导力的能力结构维度有一定相似之处。但是,在数字化经济时代,企业领导力的重中之重是能够从战略角度运用数字化思维考虑企业长远发展的问题。具体而言,关于企业数字领导力的结构维度,本文对已有研究进行了以下三方面的拓展。

第一,突出了数字化战略思维的重要性。数字化加剧了商业环境的竞争激烈程度,改变了市场、参与者、分销渠道以及与客户的关系,这使得企业领导有必要从战略高度对企业数字化转型进行顶层设计。而且,企业领导还必须以数字化的思维模式进行认知的升级,运用数字化战略思维去看待和思考企业长远发展的问题。因此,针对企业领导,突出和强调数字化战略思维的重要性,是企业与公共部门数字领导力的根本区别所在。

第二,深化了数字化环境掌控的能力特征。尽管已有研究都提出了数字情境下领导要精通数字化技术、关注科技发展动态,却忽略了对国家科技发展政策和科技监管政策的掌握。科技、政治环境是企业所处外部环境的重要方面,尤其在中国,企业领导有必要关注政治政策环境^[20](P73-87)。本文对企业

领导的数字领导力,在数字化技术精通、科技发展掌握和数字化风险防控之上,补充了科技政策感知,极大深化了数字化环境掌控这一能力特征。

第三,实现了企业数字领导力结构维度的系统性分析。已有对企业数字领导力进行系统性分析的研究匮乏,本文基于扎根理论构建了企业数字领导力的结构维度,弥补了企业数字领导力能力特征研究的缺憾,并为未来开展数字领导力相关的实证研究奠定了基础。

2. 企业数字领导力的影响。基于高阶理论,组织高层领导会对其所面临的组织情境做出高度个性化的诠释和选择,从而也决定着组织战略的形成,也影响着组织中其他成员的行为。根据已有研究成果以及本文提出的企业数字领导力的五维度结构,可以发现,具备数字领导力的企业领导更多置身于组织战略角度思考企业发展的问題,不仅影响到组织和员工的创新和发展,而且对组织所处的外部环境也会带来影响。由此,本文呈现出的“数字领导力—创新—跨层影响”的逻辑链条符合高阶理论的基本观点。具体来说,企业数字领导力的影响体现在宏观、组织与个体三个层面,如图1所示。

在宏观层面上,企业数字领导力的运用会对企业外部的产业、科技与社会等环境带来影响。其一,数字技术和社交媒体打破了传统领导的权威,领导可以更高效利用数字技术调动和整合资源来指向共同行动和创造共同身份,尤其是在一系列社会和政治事件的草根运动中^[20](P531-547)。因此,具备数字领导力的企业领导可以更有效运用数字技术和工具发挥自己在产业和社会中的影响力,直接影响到整个产业的创新变革,影响到人们社会生活某个领域的彻底改变。其二,他们通过加速推进企业的组织创新和数字化转型,带动整个产业的创新变革和数字化升级,进而也为企业发展塑造有益的产业环境,有利于组织绩效的提升和组织的长远发展;此外,还进一步推动科学技术的革新和发展,为人们社会生活某个领域带来深刻变化,增进了人民福祉。

在组织层面上,领导者的个体特征、能力素质、角色期待等会影响到组织创新行为,进而影响组织的绩效和发展^[21](P80-86)。具体来说,企业领导运用数字化战略思维能力去看待企业长远发展的问題,推动企业在价值主张、目标客户及顾客关系等方面做出创新,帮助企业发现有效的市场机会,实现战略定位的创新,进而提升企业的竞争力和组织绩效。企业领导展现的数字化环境掌控和数字化人才发展能力,有利于新兴数字技术的引入和使用,推动企业在产品、服务和生产过程优化的技术产品创新,进而促进组织绩效的提升和组织长远的发展。从生态学视角来看,企业领导通过运用数字化组织变革能力推动组织向平台化、网络化、无边界的形态转型,其中需要高度的协调、合作和个体负责,这也有助于组织创新能力的提升^[22](P225-230)。

任何层级的企业领导通过数字化沟通社交能力的运用,超越正式的组织在内外部实践社区创建真实或虚拟的社会网络关系,提高各种资源调用、整合和配置方面的资源能力创新,都可以促进组织创新。因为这些实践社区能对市场变化做出更敏捷的响应,促进信息的自由流动,打破信息的孤岛,促使领导和员工都能获得授权去获取和整合更多的资源和知识,从而促进组织创新和企业绩效。通过这种方式,信息通信技术支持创建了共享信息池,跨组织的不同员工可以在其中共同协作和生成想法。与此同时,这种想法和知识的共同生成增强了不同组织单元之间的联结,企业与利益相关者共同打造了可持续发展的共赢的商业生态环境,进一步促进了开放式创新过程^[23](P135-147)。

但是,值得注意的是,数据和数字技术的使用也会使领导者面临新的困境。考虑到创新本身具有高度不确定性和风险性,领导推动企业数字化转型,可能会造成组织创新的失败,对组织绩效和企业发展产生不利影响。另外,如果组织在创新过程中陷入数据的非法使用,企业的声誉、诚信和品牌形象可能会遭受不可挽回的损害。

在组织内部个体层面上,具备数字领导力的企业领导更注重员工的能力发展和个人成长,也更强调对虚拟团队的建设和发展。再者,领导推动的企业文化的数字化变革、组织的平台化赋能,各种信息和知

识变得更有形可见和易于分享,员工享有更大的自主性和参与性。从而,这为员工创新能力的开发、挖掘和利用提供了平台,有利于员工的创新能力发展和工作绩效的提升。同时,企业领导运用数字化沟通社交能力创建了高效的数字化沟通环境,发展了信息共享的社会网络关系,帮助员工获取、迁移和整合大量高质的知识和信息,进而促进了员工创新能力的提升。另一方面,具备数字领导力的企业领导推动组织的创新和数字化转型,也进一步会影响到员工创新能力的激发和利用,促进员工的发展和绩效的提升,最终聚合影响到组织的绩效和发展。

已有企业数字领导力影响的研究尚处于初步探讨阶段,主要关注其在组织和组织内部产生的作用结果。在组织层面,那些在数字经济时代绩效表现优异的组织,高层领导通常善于构建开放合作的组织文化,积极鼓励员工共同合作和相互学习。此外,领导通过运用数字技术和工具解决组织人事和运营成本难题,实现了管理决策的改善和流程运作的优化^[24](P319-330)。在组织内部,领导可以通过运用数字工具为员工提供自主性,但也可能导致他们更大的被孤立感。针对虚拟团队,分布式、共享的和授权的领导行为更为有效。这与本文关于中国情境下企业数字领导力在组织与个体层面的影响类似,但在以下几个方面,本文对已有研究进行了拓展。

第一,扩展了企业数字领导力的影响范围。本文将企业数字领导力的影响扩展到宏观层面,这种影响主要通过两条作用路径:一是具备数字领导力的企业领导,可以更有效运用数字技术和工具发挥自己在产业和社会中的影响力,直接影响到整个产业的创新变革,影响到人们社会生活某个领域的彻底改变;二是他们通过加速推进企业的数字化转型,进而对整个产业和社会产生深远的影响。

第二,深化了企业数字领导力在组织和个体层面的影响作用机制。在组织层面,本文研究发现企业数字领导力通过组织创新进而影响到组织的绩效和发展,进一步揭示了企业数字领导力影响组织绩效的作用机制。数字领导力如果运用不当,也可能导致组织创新失败进而不利于组织的绩效和发展。在个体层面,本文研究发现企业数字领导力会对员工的创新能力和绩效产生直接影响,并且还通过促进组织创新进而影响到员工的创新能力和绩效,大大拓展了数字领导力影响的研究空间。

第三,丰富了企业数字领导力影响的跨层面研究成果。尽管已有研究在组织和个体层面都有提及企业数字领导力的影响,但是鲜有进行跨层面分析的研究。本文基于扎根理论构建了企业数字领导力跨层面的影响模型,对企业数字领导力在宏观层面、组织层面、个体层面的影响进行了整合性分析,极大丰富了企业数字领导力影响的跨层面研究成果。

(五) 理论饱和度检验

为了检验理论饱和度,本文对预留的 20 名企业领导的访谈资料进行编码与分析。由于文本内容过多,本文仅以一家私营企业的中层领导(部门经理)的访谈资料为例进行饱和度检验。根据关注当前的科技发展动态(B1 科技发展掌握—A74 科技发展动态关注),了解大数据、区块链、物联网等新兴技术(B19 数字化技术精通—A120 了解信息通信技术知识),拥抱数字化未来(B2 数字化愿景构建—A67 拥抱数字化变革),支持企业的数字化转型升级(B4 转型方向掌控—A23 数字化变革优先级排序),实现企业的战略目标(B17 组织绩效与发展—A88 企业绩效),掌握社交软件的沟通技巧(B16 数字化沟通—A45 数字化沟通技巧/A66 社交媒体软件使用),给下属更大的自我发展空间(B13 赋能员工发展—A104 给予员工自主管理权),帮助他们提升能力(B12 员工创新能力与绩效—A35 员工创新能力提升),寻求新的市场机会(B9 战略定位创新—A81 洞察新的市场机会),适时进行组织结构的优化调整(B5 组织结构调整—A89 组织架构适配),开创新的产品服务(B24 技术产品创新—A15 产品服务创新),对剩余 20 名企业领导的访谈文本资料进行开放式编码后,发现并未形成新的范畴与关系,因此可以认为本文理论模型是饱和的。

本文虽然运用质性研究方法对企业数字领导力的结构维度及其影响进行了分析,但仍然存在一定

的样本局限。虽然本文在样本选取上采用理论抽样、多区域抽样与分时段抽样来增强样本的代表性,减少研究结论的偏差,但研究样本数量仍略显单薄。因此,未来需要通过案例研究进一步验证本文研究结论的有效性和可靠性,并且进一步开发出企业组织情境下数字领导力的测量量表,通过实证研究来深入探讨数字领导力的影响及其作用机制。

四、研究结论与管理建议

本文通过对58名企业领导的访谈资料进行扎根理论研究,探讨了企业组织情境下的数字领导力结构维度及其影响。研究发现:企业数字领导力主要由数字化战略思维、数字化环境掌控、数字化人才发展、数字化组织变革、数字化沟通社交五个维度构成;在宏观层面,企业数字领导力影响到产业环境创新变革与科技和社会效益,在组织层面通过影响战略定位、资源能力、技术产品、商业生态环境等方面的组织创新行为进而影响到企业的绩效与发展,在个体层面影响到员工的创新能力和绩效。

强大的数字化力量正在不断冲击和颠覆企业领导者传统的认知、思维和管理实践。许多传统企业正处于数字化转型的关键时刻,企业的领导者已经无法依靠传统的、单一的战略方法和领导力手段来应对多维度的数字化革命,数字领导力更多强调的是在数字经济时代提升企业管理者的数字化领导力、洞察力、战略制定和执行力,以最终达成企业商业目标的实现。本文提出以下企业数字领导力提升的管理建议:

第一,数字领导力建设。数字领导力的建设是一个系统性、全方位的组织再造和流程再造的工程,是一种从组织到业务单元、从领导到员工,从认知、行为到文化的三层推进模式,转型过程中聚焦企业干部员工数字化思维架构、数字化战略执行、数字化企业文化建设三个关键层面进行领导力开发与提升。在数字领导力建设过程中,企业管理者需要重新思考行业布局、公司定位以及组织流程重塑等几个核心问题。

第二,数字领导力培养。企业在数字化转型过程中应当保持开放的心态积极拥抱数字化时代的到来,科学布局,步步为营,使自己能够成为掌控先机的商业领导者。同时针对不同层级人群制定数字领导力学习和培训方案,例如:针对数字化领导者、战略制定者(CXO),需要通过论坛、研修、跨界交流等形式,帮助企业管理者建立数字化思维,开拓数字化视野,并能够建立清晰的数字化企业战略;针对数字化战略执行者(业务部门/具体功能模块负责人),需要通过研讨、工作坊、线上线下培训等形式,为企业领导者提供建立数字化战略的方法,使其能够在方法论的指引下,参与梳理和建立清晰的企业战略,并使企业的数字化战略能够得到具体实施落地;针对全体员工,需要通过宣教使企业全体员工都能清晰认识数字化革命的意义、策略、实施路径,以及自己在这场数字化革命中所承担的使命。

第三,数字领导力评价。在企业数字化转型过程中,在对企业管理者进行实际能力、工作作风、管理能力等常规维度进行评估的同时,同步加入本文提出的数字化战略思维、数字化环境掌控、数字化人才发展、数字化组织变革、数字化沟通社交五个数字领导力评估维度。对于在多个评估周期中没有明显提升的企业管理者,可以选择采取回炉复训、高管谈话等方式促进企业管理者自发自觉提升,对于依然无法提升或胜任管理岗位的企业管理者则要采取能上能下的动态机制,持续保持企业管理者的整体数字领导力,以适配企业数字化转型发展需要。

综上,在数字经济时代,提升企业领导者、战略制定者、战略执行者的数字领导力、洞察力、执行力,建立一个全员认同的数字化企业文化对于企业商业目标的达成至关重要。

参考文献

- [1] Andrew McAfee, Didier Bonnet, Westerman. Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. *Harvard Business School Press Books*, 2014.

- [2] Kahai S., Avolio B.J., Sosik J.J. et al. *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of the Internet at Work*. Wiley-Blackwell, 2017.
- [3] Avolio B. J., Kahai S., Dodge G.E. E-leadership: Implications for Theory, Research, and Practice. *The Leadership Quarterly*, 2000,11(4).
- [4] Roman A.V., Van Wart M., Wang X.H. et al. Defining E-leadership as Competence in ICT-Mediated Communications: An Exploratory Assessment. *Public Administration Review*, 2018,(6).
- [5] Larjovuori R. L., Bordi L., Heikkilä-Tammi K. Leadership in the Digital Business Transformation. *Proceedings of the 22nd International Academic Mindtrek Conference*. 2018,(10).
- [6] Cortellazzo Laura, Bruni Elena, Zampieri Rita. The Role of Leadership in a Digitalized World: A Review. *Frontiers in Psychology*, 2019,(10).
- [7] Larson L., DeChurch L. Leading Teams in the Digital Age: Four Perspectives on Technology and What They Mean for Leading Teams. *The Leadership Quarterly*, 2020,(1).
- [8] 霍国庆, 孟建平, 刘斯峰. 信息化领导力研究综述. *管理评论*, 2008, (4).
- [9] 刘追, 闫舒迪. 企业电子领导力的发展、挑战和对策. *领导科学*, 2015, (26).
- [10] 门理想. 公共部门数字领导力: 文献述评与研究展望电子政务, 2020, (2).
- [11] 新将命. WTO 操作平台, 图解领导能力. 胡青心译. 上海: 文汇出版社, 2002.
- [12] 彭剑锋. 数字化: 不仅是一种技术变革, 更是一场思维革命. *中外企业文化*, 2019, (1).
- [13] Kahai S.S. Leading in a Digital Age: What's Different, Issues Raised, and What We Know Bligh M C, Riggio R E. Exploring Distance in Leader-follower Relationships: When Near is Far and Far is Near. *New York: Routledge*, 2013,(3).
- [14] Arvind, Malhotra, Ann, et al. Leading Virtual Teams. *Academy of Management Perspectives*, 2007,(1).
- [15] Cigliano E. 10 Technology Disasters. *Technology Review*, 2002, 105(5).
- [16] Gurkan G.C., Ciftci G., Ozyurt B. *Handbook of Research on Strategic Fit and Design in Business Ecosystems*. IGI Global, 2020,(2).
- [17] Sow M, Aborbie S. Impact of Leadership on Digital Transformation. *Business and Economic Research*, 2018, (3).
- [18] Avolio B.J., Kahai S.S. Adding the “E” to E-leadership: How It May Impact Your Leadership. *Organizational Dynamics*, 2003, (4).
- [19] 李燕萍, 梁燕. 企业高层领导政治能力的结构维度与影响作用——基于中国情境的扎根理论研究. *经济管理*, 2018, (11).
- [20] Toepfl F. From Connective to Collective Action: Internet Elections as a Digital Tool to Centralize and Formalize Protest in Russia. *Inform. Commun. Soci.* 2018, (4).
- [21] 简兆权, 吴隆增, 黄静. 吸收能力, 知识整合对组织创新和组织绩效的影响研究. *科研管理*, 2008, (1).
- [22] Lynn Pulley, M., and Sessa, V. I. E-leadership: Tackling Complex Challenges. *Industr. Commercial Training*, 2001,33.
- [23] K. Henttonen, P. Pussinen, and T. Koivumäki. Managerial Perspective on Open Source Collaboration and Networked Innovation. *Technol. Manage*, 2012, (3).
- [24] J. Weiner, V. Balijepally, and M. Tanniru. Integrating Strategic and Operational Decision Making Using Data-driven Dashboards: The Case of St. Joseph Mercy Oakland Hospital. *J.Healthc. Manage.* 2015, (5).

The Structural Dimensions of Enterprise Digital Leadership And Its Impact

A Study of Grounded Theory in the Chinese Context

Li Yanping, Miao Li (Wuhan University)

Abstract In the digital era, digital technology has a huge impact on the situation of the role of corporate leadership and the process of exerting influences, and presents new challenges to corporate leadership. Based on a grounded theoretical study of interviews with 58 Chinese business leaders, this paper builds a conceptual model of the structural dimensions of corporate digital leadership and its effects, and uses leadership and high-level theories to interpret the model. The research results show that corporate digital leadership is composed of five strategic dimensions: digital strategic thinking, digital environment control, digital organizational change, digital talent development, and digital communication and socialization. Corporate digital leadership affects industrial environment innovation and technology at a macro level, influences organizational performance and development by acting on organizational innovation at the organizational level, and affects employee innovation capabilities and performance at the individual level. Business managers must deeply understand the connotation characteristics of corporate digital leadership so as to develop their leadership and ultimately effectively transform digital leadership to improve organizational performance.

Key words digital transformation; digital leadership; structural dimension; organizational innovation; Chinese context; Grounded Theory

■ 收稿日期 2020-05-20

■ 作者简介 李燕萍, 经济学博士, 武汉大学经济与管理学院教授、博士生导师, 湖北 武汉 430072;
苗 力, 武汉大学经济与管理学院博士研究生。

■ 责任编辑 杨 敏 桂 莉