

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.20220630.203

## 母公司高管海外经历如何影响海外子公司的绩效?

朱佳信, 祝继高, 梁晓琴

(对外经济贸易大学国际商学院, 北京 100029)

**摘要:** 跨国企业内部何种联结有助于提升海外子公司绩效? 本文基于跨国企业的资源——母公司高管海外经历, 以资源依赖理论为核心视角, 阐释了东道国经历与非东道国经历如何影响海外子公司绩效, 并且通过中国A股上市公司2011—2019年的海外子公司数据, 实证检验了理论假设。研究发现: (1) 高管东道国经历是适用东道国环境的专用资源, 母子公司之间紧密的联结有助于促进海外子公司绩效。(2) 高管非东道国经历是适用全球环境的通用资源, 对海外子公司绩效无显著的促进效应, 海外子公司会较少依赖这种通用资源。(3) 高管东道国经历使得母公司增加对海外子公司的资源投入, 从而促进了海外子公司绩效。(4) 异质性分析表明文化距离越大、东道国制度质量越差、海外子公司经营年限越短, 母公司高管东道国经历对海外子公司绩效的促进作用越强。本文丰富高管海外经历对企业绩效影响研究的同时, 还拓展了跨国企业内部联结关系与海外子公司外来者劣势的相关研究。

**关键词:** 高管海外经历; 东道国经历; 母子公司关系; 资源依赖; 海外子公司绩效

**中图分类号:** F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2022)09-0035-16

### 一、引言

伴随中国企业在全球范围成为对外直接投资的中坚力量, 许多对外直接投资项目却以巨额亏损而告终, 2017—2019年间, 在境外的中国企业子公司、联营公司和分支机构约三成处于亏损状态<sup>①</sup>。近年来许多学者指出, 中国企业海外子公司缺乏自主权, 母公司过度介入海外子公司经营活动, 可能损害了中国企业海外子公司绩效(Wang等, 2014; 魏江等, 2016)。相比于境内企业, 海外子公司最大的特征在于受到母公司和东道国环境的双重影响, 海外子公司如何在寻求母公司资源支持的同时、又保持一定独立性, 已经成为学界和业界重点关注的议题(Meyer等, 2020)。何种母子公司联结关系有助于提升海外子公司绩效, 现有文献仍然未达成

收稿日期: 2022-02-22

基金项目: 国家社会科学基金重大项目(19ZDA101)

作者简介: 朱佳信(1994—), 女, 对外经济贸易大学博士研究生;

祝继高(1982—), 男, 对外经济贸易大学国际商学院教授, 博士生导师(通讯作者, jigao.zhu@foxmail.com);

梁晓琴(1993—), 女, 对外经济贸易大学博士研究生。

①来源: 商务部“服务一带一路平台”统计数据、2017—2019年《中国对外直接投资统计公报》。

一致结论。

一种观点认为,母子公司之间较强的联结关系有助于提升海外子公司绩效。这种观点认为如果母公司降低对海外子公司的控制水平,海外子公司管理层在经营上容易产生逆向选择等委托代理问题,并且母公司也不能及时有效地获取海外子公司反馈的信息,不利于跨国企业内部之间的信息传递效率,增加沟通交易成本(Gaur等,2007;Collings等,2018)。另一种观点认为,弱化母子公司的联结有助于提升海外子公司绩效,母公司高管应该少参与或者不参与海外子公司的经营决策,给予海外子公司充分的自主权(Tao等,2017;Mäkela等,2019)。这种观点认为母公司对东道国当地情况了解较少,在当地缺乏相应的资源,母子公司之间的关系如果更为紧密,意味着海外子公司既要寻求母公司资源支持,又要寻求东道国当地伙伴等资源的支持,容易导致海外子公司难以协调内外部关系,加剧海外子公司的外来者劣势。

在已有研究的基础上,本研究思考的是,如何解释较强的母子公司联结关系既可能促进海外子公司绩效、也可能抑制海外子公司绩效的现象?在决定跨国企业内部联结关系时,高层管理者(以下简称“高管”)起到重要的作用,尤其是母公司高管极大地影响了母子公司联结关系的程度(Meyer等,2020)。相比年龄、性别等衡量母公司高管个人特征的统计变量,母公司高管海外经历可能更有助于解释母子公司何种联结有助于提升海外子公司绩效。首先,高管海外经历积累的经验知识与“经历国”息息相关,个人在海外积累的经验知识与经历国家特征有关(Takeuchi等,2005;Wei等,2020)。同时,海外子公司在特定的“东道国”经营。我们就可以根据“经历国”与“东道国”是否相同,将母公司高管海外经历分为东道国经历和非东道国经历。其次,在研究母子公司联结如何影响海外子公司绩效的相关文献中,资源依赖理论视角得到了广泛应用(Luo,2003;Collings等,2018)。资源依赖理论认为,依据资源发挥效应是否依赖特定环境,资源可以分为通用资源和专用资源。专用资源指的是适用企业特定环境的经验和知识,专用资源严格依赖于特定环境才能产生效应;通用资源指的是脱离企业特定环境仍能发挥作用的经验知识(Nocke和Yeaple,2007;Chen等,2009)。最后,东道国经历使得母公司高管获得大量适用于东道国的特定经验知识,构成适用东道国环境的专用资源。非东道国经历赋予母公司高管的更多是国际管理经验等通用知识,是适用全球各国环境的通用资源。因此,从东道国与非东道国经历的角度,运用资源依赖理论分析,研究母公司高管海外经历与海外子公司绩效的关系,在一定程度上可以打开母子关系影响海外子公司绩效的“黑箱”。

理论分析表明,母公司拥有适用东道国环境的专用资源时,母子公司之间紧密的联结有助于促进海外子公司绩效,即母公司高管东道国经历与海外子公司绩效有正向关系;母公司拥有适用全球各国环境的通用资源时,海外子公司会较少依赖母公司的通用资源,即母公司高管非东道国经历对海外子公司绩效无显著的促进效应。中介效应分析发现,拥有东道国经历的母公司高管会更加关注东道国海外子公司,通过增加对子公司的财务资源投入来提升海外子公司绩效。异质性分析发现母国与东道国文化距离越大、东道国制度质量越差、海外子公司越缺乏东道国当地投资经验,母公司高管东道国经历对海外子公司绩效的促进作用越强。在理论分析的基础上,本文使用2011—2019年BvD-ORBIS全球企业数据库的中国A股上市公司海外子公司数据和手工整理的上市公司高管海外经历国家的数据,通过实证检验支持了本文的理论假设。

相比现有文献,本文的研究贡献主要有以下三个方面。第一,本文深化了现有文献关于跨国企业内部联结影响海外子公司绩效机制的认识。本文将高管海外经历细分到国家层面,基于资源依赖理论视角,提出母公司拥有适用东道国环境的专用资源时,母子公司之间紧密的联结有助于促进海外子公司绩效。本文支持了母公司、海外子公司与东道国的资源依赖水平是影响

海外子公司绩效的重要因素(Tao等,2017;Meyer等,2020)。第二,本文拓展了外来者劣势的相关研究。本文发现海外子公司在面临更强的外来者劣势时,母公司高管东道国经历对海外子公司绩效的促进作用越强,一定程度上拓展了海外子公司如何克服外来者劣势的相关研究。第三,本文丰富了高管海外经历与跨国企业绩效的相关研究。跨国企业绩效包含整体绩效和海外子公司个体绩效。区别于以往研究高管任职企业绩效的文献(Carpenter等,2001;Hsu等,2013;Le和Kroll,2017;Wei等,2020),本文立足于跨国企业内部,研究的是母公司高管海外经历与海外子公司绩效的内在关系。

## 二、文献回顾与假设提出

### (一)文献回顾

#### 1.母子公司关系与海外子公司绩效的相关研究

资源依赖理论强调个体在缺乏稀缺、有价值资源的情况下,可以利用内外部能依赖的资源来应对威胁。母公司作为海外子公司可以依赖的来源,现有文献却持有两种观点。

一种观点认为母子公司之间较强的依赖关系有助于提升海外子公司绩效。学界已经证实相比于东道国本土企业,海外子公司的异国经营具有先天的劣势,主要体现为获取当地信息和社会关系存在额外的障碍(Zaheer,1995;Eden和Miller,2004)。鉴于海外子公司缺乏东道国当地有价值的资源,一些研究认为海外子公司应该与母公司保持较强的资源依赖。首先,母子公司之间较强的依赖关系有助于促进跨国企业内部信息流动,在降低母子公司沟通交易成本的同时(Gaur等,2007),海外子公司还可以及时获取跨国企业内部的知识经验。其次,海外子公司管理层在缺少外部监督情况时,容易产生逆向选择等委托代理问题,损害海外子公司的长期利益,母子公司之间紧密的联系可以发挥股东的监督效果,促进海外子公司改善公司治理。最后,企业经营归根结底是由管理层、员工等个人决策和行为决定,一些文献从跨国企业人力资源管理的角度,研究母公司向子公司外派管理层如何影响海外子公司绩效。Collings等(2018)提出了跨国企业人才管理多层框架,认为员工应该发挥联结母子公司之间的优势,增强海外子公司从母公司获取资源的能力。

另一种观点认为海外子公司应该与母公司保持独立,弱化跨国企业内部的依赖关系,这样更能促进海外子公司绩效(Tao等,2017;Mäkelä等,2019)。伴随新兴市场国家跨国投资的兴起,发展中国家海外子公司面临的外来者劣势显著强于发达国家海外子公司,许多文献开始强调海外子公司获取东道国当地资源的重要性。母子公司之间较强的资源依赖会降低海外子公司的自主权,母公司高管对东道国当地营商环境、产业信息、风土人情等了解较少,母公司往往很难对东道国当地的环境变化进行及时响应,不利于海外子公司绩效的提升。此外,许多文献遵循制度理论的研究思路,认为母国与东道国制度、文化等因素差异较大时,母公司通过降低对海外子公司的控制水平,选择较低的资源投入可以促进海外子公司获得合法性,进而提升海外子公司绩效。

#### 2.高管海外经历与企业绩效的相关研究

高管的行为决策通常受到个人特征的影响,高阶理论注重通过人口统计变量来衡量高管的特征,用来解释企业高管的行为决策和经济后果。基于高阶理论,许多文献研究了高管的个人经历,特别是海外经历对跨国企业国际化行为、国际化战略与企业绩效的影响。跨国企业绩效包含跨国企业整体绩效和海外子公司个体绩效,现有文献关于高管海外经历对企业整体绩效进行了大量研究(如表1所示),并且得出高管海外经历具有促进企业绩效的研究结论。伴随越来越多研究开始关注海外子公司绩效,Rickley(2018)和Wei等(2020)研究了子公司高管的

海外经历与海外子公司绩效的关系,在制度理论的分析思路下,他们提出高管海外经历国家的制度环境是提升海外子公司绩效的重要因素。

表 1 高管海外经历与企业绩效的代表性研究

被解释变量 (企业绩效)	解释变量 (高管海外经历)	研究结论
跨国企业 整体绩效	跨国企业 高管	跨国企业通过高管外派的方式,可以帮助高管获得独特的可持续竞争优势,促进跨国企业整体绩效(Carpenter等,2001);中小跨国企业高管海外经历可以促进信息资源处理能力,有助于中小跨国企业提升整体绩效(Hsu等,2013);跨国企业高管的海外工作时间可以促进跨国企业整体绩效,海外工作类型丰富度和双边文化距离起到调节效应(Le和Kroll,2017);高管海外经历可以通过促进文化整合,提升跨国企业的并购绩效(周中胜等,2020)
海外子公司 绩效	海外子公司 高管	海外子公司高管在海外经历的时间、经历多样性与海外子公司绩效正相关,双边文化距离越大,高管海外经历对海外子公司绩效的促进作用越强(Rickleby,2018);海外子公司高管在制度距离较大的国家有过经历,可以促进海外子公司绩效(Wei等,2020)
	母公司高管	尚未有相关研究

综上所述,可以发现现有文献在以下几个方面存在不足:(1)关于母子公司联结关系给海外子公司带来的影响,现有研究存在争论,缺乏进一步解释跨国企业内部联结可能对海外子公司绩效产生冲突的原因。(2)人力资源是跨国企业内部联结的途径之一,现有文献主要集中研究了母公司外派人员对海外子公司绩效的影响,缺少细化母公司高管的个人特征,来研究母子公司的联结关系如何影响海外子公司绩效。(3)尽管现有文献对于理解海外经历与企业绩效有重要的启示,但是这些文献将高管任职企业视作一个整体,对于海外经历赋予高管的经验知识如何在母子公司之间发挥作用,现有文献缺少相关的研究。

为了弥补上述研究不足,本文拟解决如下研究问题,以资源依赖理论为核心分析视角,研究母公司高管海外经历如何影响海外子公司绩效?母公司高管海外经历与海外子公司绩效关系的中介机制是什么?何种情况下母公司高管海外经历影响海外子公司绩效的效应更强?

## (二)假设提出

### 1.母公司高管海外经历与海外子公司绩效

海外经历赋予高管大量的知识经验,是跨国企业稀缺的、有价值的资源之一(Takeuchi等,2005)。那么对于母公司高管海外经历积累的资源,海外子公司会寻求哪些海外经历资源?资源依赖理论认为,依据资源发挥效果是否依赖特定环境,资源可以分为通用资源和专用资源(Nocke和Yeaple,2007;Chen等,2009)。一般而言,特定环境与通用资源的依赖关系较弱,与专用资源的依赖关系较强。母公司高管海外经历是海外子公司的通用资源,还是专用资源,构成了海外子公司与母公司差异化的依赖程度。

专用资源指的是适用企业特定环境的经验和知识,企业与资源的依赖关系较强。对于海外子公司来说,母公司高管有过东道国经历,除积累了国际管理经验等知识,高管还能学习适用于东道国的特定知识(Le和Kroll,2017),母公司高管东道国经历这种资源适用于东道国的特定环境,是一种专用资源。由于海外子公司的异国经营具有先天的外来者劣势(Zaheer,1995),在获得当地信息和社会资源方面存在额外的障碍,损害海外子公司绩效。为了克服外来者劣势,海外子公司需要寻求组织外部可依赖的资源。如果母公司高管有过东道国经历,表明高管拥有专用于东道国的资源,更熟悉东道国的产业信息和风土人情,可以帮助海外子公司获取东

道国当地的资源支持。尤其是在东道国工作强调个人“干中学”的实践,赋予个人的不再是放之四海而皆准的通识。比如许多海外子公司不熟悉东道国当地投资经营审批流程,如果母公司高管在东道国有过工作经历,意味着更加了解当地政企合作模式,母公司高管的经验可以帮助海外子公司规避额外的适应成本,提升海外子公司的绩效。因此,母公司高管东道国经历使得母公司与东道国当地的资源依赖程度较强,母公司拥有适用东道国环境的专用资源时,母子公司之间紧密的联结有助于海外子公司应对东道国当地资源威胁,从而促进绩效的提升。

通用资源指的是脱离企业特定环境仍能发挥作用的经验知识。如果母公司高管拥有非东道国经历,对于子公司来说,从母公司高管可以获得的更多是国际上通用的知识,例如国际金融机构融资政策、国际管理经验等,脱离东道国的特定环境,这些经验知识也可以发挥作用,所以母公司高管非东道国经历一种通用资源。当海外子公司面临东道国当地的威胁时,母公司高管并不熟悉东道国的文化习俗,对于海外子公司的东道国资源需求,母公司高管可能无法提供相应的东道国当地资源支持,母公司高管非东道国经历使得母公司与东道国当地的资源依赖程度较弱。此时母公司高管如果过多地介入海外子公司经营,海外子公司自主权不足,容易降低海外子公司依赖东道国当地合作伙伴的可能性。所以说,母子公司之间松散的联结有助于海外子公司依赖其他主体的资源(Tao, 2017),海外子公司会较少依赖母公司高管非东道国经历这一通用资源,导致母公司高管海外经历对海外子公司绩效无显著的促进效应。基于此,我们提出如下假设1:

H1a: 母公司高管的东道国经历与海外子公司绩效有正向关系。

H1b: 母公司高管的非东道国经历与海外子公司绩效无关系。

## 2. 母公司财务资源投入的中介作用

尽管母公司作为股东,海外子公司有动力和机会利用母公司的资源(Luo, 2003),但是并不意味着海外子公司能够按照自身资源需求获得母公司相对应的支持。跨国企业内部资源分配中,两类资源得到高度的关注。一类是人力资源,熟练、专业的人力资源有助于海外子公司提高运营效率,不过母公司外派员工往往是出于控制海外子公司的目的,海外子公司通常并不希望母公司外派更多的员工参与其经营(Tao等, 2017)。另一类是财务资源,财务资源可以使海外子公司免于资金短缺压力,保持正常运营甚至是扩大企业规模。相比于母公司外派员工的人力资源投入,海外子公司更希望母公司直接投入财务资源,增加资金支持的额度。众多海外子公司作为跨国企业的下属公司,具有赢得母公司有限财务资源的动机。面对众多海外子公司,母公司高管会更加关注经历地区的海外子公司行为和绩效。如果母公司高管有过当地的经历,母公司高管可以充当跨国企业内部资源分配的枢纽作用(Collings等, 2018),对于特定海外子公司的需求,可以及时传递给母公司层面,母公司给海外子公司进一步分配其希望获得的资源。基于此,我们提出如下假设2:

H2: 拥有东道国经历的母公司高管通过增加财务资源投入来提升海外子公司绩效。

## 3. 母国与东道国特征的调节作用

### (1) 母国与东道国的文化距离

文化多样性使得各个国家之间存在文化距离,文化距离不仅会影响海外子公司的经营效果,还会影响个人的认知水平。Takeuchi等(2005)就指出,海外经历对个人行为认知产生的冲击源于文化认知的失调。文化差异越大,这段海外经历对个人产生的影响越强。比如,相比于亚洲经历,欧美国家的经历对中国公民产生的影响更强。母国与东道国的文化差异越大,一方面,海外经历给高管带来的烙印越强(周中胜等, 2020),高管在日后行为决策过程中,更多会依据

这段经历积累的经验。由于文化差异对高管产生了“刻骨铭心”的印记,母公司高管更加关注东道国经历地区的海外子公司。另一方面,高管在海外经历的文化差异越大,高管会学习更多的当地文化习俗来适应这种文化距离(Le和Kroll,2017),由此母公司高管在东道国可以获得更丰富的知识经验,海外子公司依赖的专用资源水平更高,有助于海外子公司克服外来者劣势,提升海外子公司绩效。基于此,我们提出如下假设3a:

H3a:母国与东道国的文化距离越大,母公司高管东道国经历与海外子公司绩效的正向关系越强。

#### (2)东道国的制度质量

全球各国历史沿革和文化渊源各不相同,导致各国的制度环境存在较大的差异。一些国家治理水平较高,注重改善当地监管质量和法制环境,信息披露更加透明,有效控制了腐败寻租等行为,那么海外子公司外来者劣势水平较低,可以更多采用国际通行的规则开展异国经营活动,对当地社会关系和产业信息等资源的需求较小。相对地,一些国家治理水平较差,政府效率和法制水平不足,关系型社会制度盛行。面对东道国制度质量较差的情况,海外子公司外来者劣势水平较高,对于东道国当地资源需求程度更高(Nocke和Yeaple,2007),寻求资源依赖的动力更强。因此,对于不同的东道国制度环境,海外子公司面临资源紧缺的程度不一,引发海外子公司差异化的资源依赖水平(Wei等,2020)。当母公司高管享有东道国当地专用资源时,海外子公司会更倾向于强化母子公司联结程度,从而克服东道国当地资源不足的劣势。基于此,我们提出如下假设3b:

H3b:东道国的制度质量越高,母公司高管东道国经历与海外子公司绩效的正向关系越弱。

#### (3)东道国投资经验

个体在缺乏稀缺、有价值资源的情况下,除了寻求外部可以依赖的资源,还可以依靠自身积累的资源来应对威胁。新设海外子公司通常资源禀赋水平较低,缺少外部资源支持(Shirodkar和Konara,2017),外来者劣势水平较高,自身经验的不足导致海外子公司需要更多依赖母公司资源。当母公司高管拥有过东道国经历时,海外子公司更有动力寻求母公司高管的资源支持,母公司高管东道国经历促进海外子公司绩效的效应更强。伴随海外子公司积累更多的东道国投资经验,即使缺少外部资源的支持,海外子公司自身资源也可以应对资源威胁。基于此,我们提出如下假设3c:

H3c:海外子公司在东道国投资经验越丰富,母公司高管东道国经历与海外子公司绩效的正向关系越弱。

### 三、研究设计

#### (一)样本选择与数据来源

海外子公司的基本信息和财务数据来源于BvD-ORBIS全球企业数据库。由于该数据库可下载2011—2020年的财务信息,但是2020年财务信息存在较多的缺失值,所以本文样本期间为2011—2019年;高管海外经历数据根据国泰安(CSMAR)董监高个人特征数据库的信息,通过手工方式整理而来;其他海外子公司层面变量来源于CSMAR公司研究的相关子库;国家层面的变量来自世界银行、霍夫斯泰德网站、法国CEPII数据库和CnOpenData数据平台。

本文样本中海外子公司是指中国A股上市公司最终持有股权在50%以上的海外企业实体,包括上市公司直接与间接控股的企业。本文基于BvD-ORBIS全球3.9亿家企业实体,按照以下步骤进行整理筛选:(1)企业注册地位于中国大陆之外且最终实际控制人位于中国大陆之

内,筛选出28 501家企业实体;(2)通过天眼查、企查查及百度搜索实际控制人及控股股东的中文名称,翻译出18 420家能够查询到实际控制人和控股股东基本信息的企业实体;(3)将海外子公司的实际控制人或控股股东与CSMAR上市公司基本信息匹配,匹配出1 290家A股上市公司的8 592家海外子公司,共计60 080个子公司—年度观测值,构成本文总体样本。

随后,本文基于CSMAR的董监高个人特征数据库,根据其董事和高管分类,以及高管个人简历,手工整理高层管理人员境外国籍或居留权、海外学习和工作经历的国家或地区<sup>①</sup>,整理出样本期间12 930个具有海外经历的上市公司—年度—经历国观测值。

本文将具有高管海外经历的上市公司—年度—经历国、BvD-ORBIS中国上市公司海外子公司基本信息和财务信息、东道国层面的变量进行匹配,在60 080个总体样本的基础上,进行以下样本选择过程:(1)剔除上市公司及海外子公司财务数据与其他控制变量的缺失观测值,得到9 887个观测值;(2)考虑到海外子公司是研发中心等非经营性企业实体,参照Beuselinck等(2019)的操作,本文剔除了总资产和营业收入不足1万美元的样本,得到9 158个观测值;(3)为避免上市公司用于避税和设立壳公司,剔除设立在中国香港、中国澳门、中国台湾、英属维尔京群岛、百慕大等避税天堂的海外子公司,得到8 989个观测值;(4)剔除金融行业的上市公司和金融行业的海外子公司,得到7 620个观测值;(5)剔除ST和\*ST的上市公司,最终得到7 414个上市公司海外子公司—年度观测值。为排除异常值影响,本文按照1%的比例对连续观测值进行Winsorize缩尾。

## (二)变量定义与模型选择

### 1. 变量定义

(1)被解释变量。海外子公司绩效是战略目标的综合反映,战略目标不同,对海外子公司绩效的测度方式也会不同,常见的有财务绩效、生存率、创新绩效和问卷构建绩效指标等方式。本文采用的 $t+1$ 期财务绩效指标( $ROA$ )来衡量海外子公司绩效。

(2)解释变量。现有文献对高管还未形成统一的定义(Le和Kroll, 2017),CEO、董事会成员都曾作为高管被进行研究。考虑到母公司对于跨国投资经营的决策权,本文按照上市公司董事会成员或总经理作为母公司高管范围(周中胜等, 2020)。解释变量高管东道国经历( $C\_oversea_{it}$ )是哑变量,如果当期上市公司高管拥有的海外“经历国”与子公司所在“东道国”相同,则取1,否则取0。高管非东道国经历( $NC\_oversea_{it}$ ),如果当期上市公司高管拥有海外经历,但是“经历国”与子公司“东道国”不同,则取1,否则取0。本文的观点是,对于海外子公司来说,母公司高管东道国经历作为一种专用资源促进海外子公司的绩效。例如母公司高管曾在泰国工作过,这段经历对于提升地处美国的子公司绩效可能不显著,不过由于东南亚地区环境较为相近,母公司高管在泰国积累的知识可能同样适用于地处东南亚的海外子公司。为此,本文按照联合国的划分标准<sup>②</sup>进行板块分类,例如欧洲分为中东欧、西欧、南欧和北欧,设定高管特定地区经历( $R\_oversea_{it}$ )变量,如果当期上市公司高管曾在该板块地区有过经历,则取1,否则取0。

(3)中介变量。海外子公司主要通过实收资本金获得母公司的财务资源,股权等同于母公司对海外子公司的资源承诺。本文采用海外子公司实收资本的对数值( $Shareholder$ )作为中介变量,代表母公司财务资源投入的水平<sup>③</sup>。

<sup>①</sup>由于国泰安(CSMAR)统计包含了高管在上市公司海外子公司任职作为海外经历,这些观测值是上市公司对外直接投资后董事高管才拥有的海外经历,不属于本文讨论的范围,因此本文在整理高管海外经历时,依据高管个人简历,剔除高管在上市公司海外子公司任职和背景资料披露不详的样本。

<sup>②</sup>数据来源:全球国家板块地区分布<http://data.un.org/en/index.html>。

<sup>③</sup>样本中有3 794个观测值数据库未列示母公司的最终控制比例,仅能保证所有观测值上市公司的最终控制比率在50%以上,无法精确计算出上市公司对海外子公司的权益(扣除少数股东权益)。

(4)调节变量。母国与东道国的文化距离(*Culture\_dist*)。各个国家不同文化维度的取值来自霍夫斯泰德(2015)披露的得分。因霍夫斯泰德网站披露的国家数量较少,本文参照已有研究,将缺失文化得分的国家采用近邻替代,例如卡塔尔、阿联酋国家数据缺失,则选取阿拉伯国家的文化得分进行替代。本文借鉴国际商务研究领域中最常用的方法——Kogut和Singh(1988)计算方法来测算文化距离。

东道国制度质量(*Institution*)。Kaufmann等(2003)计算了不同国家的治理指数,从话语和责任、政治稳定和暴力等六个方面对全球超过100个国家分年度进行评估,每个维度取值范围是-2.5至2.5,取值越高,意味治理水平越高。世界银行*WGI*数据库收录了这一数据,并且成为许多文献衡量东道国制度质量的通行做法。本文对每个国家六个维度的得分加上2.5计算加权平均值,使得东道国制度质量(*Institution*)的得分范围是0至5分。

海外子公司的东道国投资经验(*Ofdi\_exp*)。本文采用“第*t*年前海外子公司*i*成立年限+1”的对数值衡量海外子公司的东道国投资经验。

(5)控制变量。控制变量是影响海外子公司绩效(*ROA*)的其他各类因素。本文选取国家层面的控制变量有*GDP*(*Gdp*)、*GDP*增长率(*Gdp\_growth*)、双边投资协定(*BIT*)、地理距离(*Geo\_dist*)。选取海外子公司层面的控制变量<sup>①</sup>包括海外子公司规模(*Sub\_size*)、海外子公司资产负债率(*Sub\_lev*)、母公司总资产增长率(*Growth*)、母公司成立年限的对数值(*Age*)、母公司产权性质(*SOE*)、母公司前三名高管薪酬占总资产比重(*Salary*)。

## 2.模型选择

结合前述的假设分析,为检验母公司高管海外经历与海外子公司绩效的主效应,本文采用多元OLS回归模型进行分析,基本模型设定如下:

$$ROA_{ict+1} = \beta_0 + \beta_1 X_{ict} + \beta_2 X_{ct} + \beta_3 U_{it} + \eta_t + \phi_i + \tau_c + \varepsilon_{ict} \quad (1)$$

为检验母公司高管海外经历是否通过增加对子公司的财务资源投入来提升海外子公司绩效,本文分步骤进行中介效应检验,模型设定如下:

$$Shareholder_{ict} = \beta_0 + \beta_1 C\_oversea_{ict} + \beta_2 X_{ct} + \beta_3 U_{it} + \eta_t + \phi_i + \tau_c + \varepsilon_{ict} \quad (2)$$

$$ROA_{ict+1} = \beta_0 + \beta_1 Shareholder_{ict} + \beta_2 C\_oversea_{ict} + \beta_3 X_{ct} + \beta_4 U_{it} + \eta_t + \phi_i + \tau_c + \varepsilon_{ict} \quad (3)$$

上述模型中,下标*i*、*c*、*t*分别表示海外子公司、东道国和年份。 $X_{ict}$ 表示解释变量。 $X_{ct}$ 为国家层面的控制变量; $U_{it}$ 为海外子公司层面的控制变量。此外,模型还控制了年度( $\eta_t$ )、行业( $\phi_i$ )和东道国( $\tau_c$ )的固定效应。

## 四、实证结果分析

### (一)描述性统计与相关性分析

表2列示了描述性统计结果。可以看到2011—2019年间,中国上市公司海外子公司总资产息税前报酬率(*ROA*)均值是0.8%,说明中国企业海外子公司整体是盈利的,这与商务部对外直接投资统计公报以及王碧珺和袁子雅(2021)的研究结果一致。高管东道国经历(*C\_oversea*)的均值是0.057,说明在我们的样本中有5.7%(422个海外子公司—年度观测值)的跨国企业高管在海外子公司所在国家或地区拥有教育、海外居留权和工作经历,聘任拥有东道国经历的高管在我国上市公司中仍较为缺乏。高管非东道国经历(*NC\_oversea*)的均值是0.459,说明在样本中有45.9%(3403个观测值)的跨国企业高管在海外子公司以外的国家或地区拥有过海外经历。综合来看,高管东道国经历(*C\_oversea*)和高管非东道国经历(*NC\_oversea*)可以代表母公

<sup>①</sup>研究样本中,上市公司海外子公司除总资产、总负债、营业收入、营业利润以外,海外子公司董事会、审计师等变量的缺失值较多,所以本文控制变量主要控制了海外子公司规模和资产负债率。

司高管海外经历,表明半数左右的中国企业会聘任拥有海外经历的高管。其他变量统计分布与现有文献基本保持一致。相关系数分析结果显示,母公司高管东道国经历( $C\_oversea$ )与海外子公司绩效( $ROA$ )的相关系数是0.033,在1%水平上显著正相关,母公司高管非东道国经历( $NC\_oversea$ )与海外子公司绩效( $ROA$ )的相关系数是-0.020,在10%水平上显著负相关。变量之间的相关系数均小于0.5,并且计算了变量间方差膨胀因子( $VIF$ ),最大值为2.59,平均值为1.56,不存在多重共线性的影响<sup>①</sup>。

表2 描述性统计

变量	观测值	均值	标准差	最小值	中值	最大值
$ROA$	7414	0.008	0.216	-3.851	0.016	0.898
$C\_oversea$	7414	0.057	0.232	0.000	0.000	1.000
$NC\_oversea$	7414	0.459	0.498	0.000	0.000	1.000
$R\_oversea$	7414	0.182	0.386	0.000	0.000	1.000
$Shareholder$	7414	6.784	3.766	0.000	7.736	14.146
$Culture\_dist$	7414	2.259	1.057	0.103	2.156	4.676
$Institution$	7414	3.423	0.663	1.474	3.600	4.373
$Ofdi\_exp$	7414	1.467	0.688	0.000	1.609	2.996
$Sub\_size$	7414	9.243	2.297	-2.938	9.348	15.300
$Sub\_lev$	7414	0.621	0.257	0.000	0.633	1.000
$Growth$	7414	0.325	0.666	-0.394	0.142	3.758
$Age$	7414	2.934	0.334	1.386	2.996	3.807
$Salary$	7414	0.027	0.039	0.000	0.013	0.286
$SOE$	7414	0.401	0.490	0.000	0.000	1.000
$Gdp$	7414	27.344	1.200	23.253	27.380	30.655
$Gdp\_growth$	7414	2.872	2.897	-2.981	2.356	25.163
$Geo\_dist$	7414	8.776	0.447	6.863	8.960	9.861
$BIT$	7414	0.859	0.348	0.000	1.000	1.000

## (二)主效应检验

表3报告了母公司高管海外经历与海外子公司绩效的基准回归结果。首先,母公司高管东道国经历( $C\_oversea$ )的回归系数为0.039,在1%水平上显著为正,这表明母公司高管东道国经历能够促进海外子公司绩效;其次,母公司高管非东道国经历( $NC\_oversea$ )的回归系数为-0.003,并且在统计意义上不显著;最后,相比母公司高管东道国经历( $C\_oversea$ ),高管特定地区经历( $R\_oversea$ )的估计系数有所下降,并且不再显著。鉴于欧洲许多国家有欧盟组织相连,本文单独将欧洲地区的海外子公司单独作为样本进行回归,如第(4)列所示,实证结果显示欧洲地区的样本中,母公司高管特定地区经历( $R\_oversea$ )与该板块内海外子公司绩效在1%水平上显著正相关,表明母公司高管在欧洲特定国家经历的经验能够辐射到整个欧洲地区的子公司。主检验表明,母公司高管海外经历对海外子公司绩效的正向促进,主要来自于高管专用于海外子公司的资源。

## (三)中介效应检验

母公司高管东道国经历与海外子公司绩效的中介效应检验见表4。可以看到,解释变量与中介变量母公司对海外子公司的财务资源投入( $Shareholder$ )显著正相关。在解释变量和中介变量同时加入模型重新回归时,解释变量( $C\_oversea$ )的回归系数由0.039下降至0.028,但是仍然在1%水平上显著,中介变量( $Shareholder$ )的回归系数在1%水平上与海外子公司绩效显著正相关,并且计算得出中介效应占比达到17.07%,通过了Sobel Z检验。以上中介效应检验说

<sup>①</sup>因篇幅所限,相关性分析结果省略,如有需要备索。

明,拥有东道国经历的母公司高管确实通过增加对子公司的财务资源投入来提升海外子公司绩效,由此证明了假设2。

表3 母公司高管海外经历与海外子公司绩效:主效应检验

	全样本		欧洲地区样本	
	(1)	(2)	(3)	(4)
	<i>ROA</i>	<i>ROA</i>	<i>ROA</i>	<i>ROA</i>
<i>C_oversea</i>	0.039*** (3.57)			
<i>NC_oversea</i>		-0.003 (-0.26)		
<i>R_oversea</i>			0.023 (1.36)	0.062*** (3.23)
<i>Constant</i>	-1.456 (-0.96)	-1.493 (-0.97)	-1.377 (-0.88)	-3.785 (-1.43)
<i>Controls</i>	Yes	Yes	Yes	Yes
<i>Year</i>	Yes	Yes	Yes	Yes
<i>Industry</i>	Yes	Yes	Yes	Yes
<i>Country</i>	Yes	Yes	Yes	Yes
<i>Obs.</i>	7414	7414	7414	3547
<i>Adj.R<sup>2</sup></i>	0.103	0.100	0.101	0.093

注:括号中为*T*值,\*、\*\*和\*\*\*分别表示10%、5%和1%的显著水平;*Year*、*Industry*和*Country*分别表示年份、行业和国家固定效应。本文运用Stata16.0统计生成,为减少国家层面的自相关,将标准差聚类到东道国层面,并采用稳健的标准误估计,下文如无特殊说明,均采用上述处理。

表4 母公司高管海外经历与海外子公司绩效:中介效应检验

	(1)	(2)
	<i>Shareholder</i>	<i>ROA</i>
<i>C_oversea</i>	0.719* (1.77)	0.028*** (2.76)
<i>Shareholder</i>		0.016*** (8.62)
<i>Constant</i>	-1.318 (-0.06)	-1.435 (-0.96)
<i>Controls</i>	Yes	Yes
<i>Year</i>	Yes	Yes
<i>Industry</i>	Yes	Yes
<i>Country</i>	Yes	Yes
<i>Obs.</i>	7414	7414
<i>Adj.R<sup>2</sup></i>	0.274	0.155
<i>Sobel Z</i>		2.21**
中介效应占比		17.07%

注:*Sobel Z*表示中介效应检验中的*Z*值估计量。

#### (四)调节效应检验

为检验母公司高管东道国经历与海外子公司绩效的调节效应,本文根据调节变量按照中位数进行分组,再根据模型(1)重新回归,表5报告了调节效应检验结果。

首先,双边文化距离的调节效应。分组回归结果如表5第(1)至(2)列所示。可以看到,无论文化距离的分组如何,母公司高管东道国经历(*C\_oversea*)与海外子公司绩效(*ROA*)均在1%水平上显著正相关。不过,在较远文化距离分组中,回归系数是0.082,而在较近文化距离分

组中,回归系数是0.024,经过1 000次Bootstrap的分组回归系数检验,组间回归系数在1%水平上有显著差异。说明相比于中国文化差异较小国家的海外子公司,母公司高管东道国经历更能提升文化差异较大国家海外子公司的绩效。

其次,东道国制度质量的调节效应。分组回归结果如表5第(3)至(4)列所示。可以看到,在东道国制度质量较低的分组中,母公司高管东道国经历(*C\_oversea*)与海外子公司绩效(*ROA*)是0.053,在1%水平上显著正相关;在东道国制度质量较高的分组中,母公司高管东道国经历(*C\_oversea*)的估计系数是0.005,但是在统计意义上不显著,并且通过了组间系数差异检验。以上结果说明,对于东道国制度环境较差的海外子公司,母公司东道国经历更能促进海外子公司绩效。

表5 母公司高管东道国经历与海外子公司绩效:调节效应检验

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	文化距离		东道国制度质量		东道国投资经验	
	较远 <i>ROA</i>	较近 <i>ROA</i>	较低 <i>ROA</i>	较高 <i>ROA</i>	较少 <i>ROA</i>	较多 <i>ROA</i>
<i>C_oversea</i>	0.082*** (4.05)	0.024*** (4.49)	0.053*** (4.03)	0.005 (0.21)	0.100*** (3.12)	0.031*** (2.88)
<i>Constant</i>	-0.774 (-0.68)	-1.792 (-0.95)	-4.956** (-2.73)	-1.183 (-1.00)	-1.660 (-0.90)	-1.060 (-0.65)
<i>Controls</i>	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
<i>Year</i>	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
<i>Ind.</i>	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
<i>Country</i>	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
<i>Obs</i>	3 787	3 627	3 899	3 515	3 877	3 537
<i>Adj.R<sup>2</sup></i>	0.098	0.121	0.092	0.150	0.147	0.146
<i>Chow test-P</i>	0.010***		0.050**		0.000***	

注:*Chow test-P*表示分组中按Bootstrap有放回的1 000次估计的组间系数差异*P*值。

最后,海外子公司的东道国投资经验。分组回归结果如表5第(5)至(6)列所示。可以看到,尽管两组样本中回归系数均在1%水平上正向显著,但是东道国投资经验较少组中回归系数是0.100,东道国投资经验较多组中的回归系数是0.031,并且通过了组间系数差异检验,表明海外子公司在东道国投资经验越不足,母公司高管东道国经历促进海外子公司绩效的效应越强。

### (五)内生性检验

#### 1.倾向得分匹配

为了避免样本选择偏误带来的影响,本文采用倾向得分匹配(*PSM*)方法<sup>①</sup>。在样本匹配后的基础上,本文再次进行回归,结果见表6第(1)至(2)列所示。可以看到,无论是样条匹配、还是近邻匹配,母公司高管东道国经历(*C\_oversea*)与海外子公司绩效的估计系数仍在统计意义上显著,表明考虑样本选择偏误的因素后,母公司高管东道国经历与海外子公司绩效存在正向关系的结论保持不变。

#### 2.工具变量法

为避免解释变量与被解释变量可能存在互为因果导致的内生性问题,本文采用工具变量

①*PSM*具体操作如下:首先,协变量设定为本文的控制变量、年度、行业和东道国虚拟变量。其次,采用*Logit*模型,运用样条匹配和卡尺近邻匹配方法进行匹配,其中样条匹配设置为默认参数,卡尺近邻匹配参数设置卡尺0.01、1:1近邻无放回。最后,检验完成匹配后的样本是否在协变量上仍然存在显著差异,样条匹配后,除母公司年龄(*Age*)存在10%水平上显著差异,其他协变量均不存在显著差异;近邻匹配后,所有协变量均不存在显著差异,表明匹配后的样本,因选择偏误导致的估计偏误的影响较小。因篇幅所限,倾向得分匹配前后样本之间的协变量差异对比结果省略,如有需要备案。

法来缓解这一内生性问题。本文选择的工具变量是:(1)截至1920年末,中国城市是否有基督教传教士创办的西式教会大学(*Christian*)<sup>①</sup>;(2)东道国民用航班机场数量(*Airport*),数据来自*CnOpenData*数据平台。本文进行了工具变量两阶段回归,统计结果如表6第(3)至(4)列所示。第一阶段回归中,工具变量与解释变量均在统计意义上正向显著;第二阶段回归中,母公司高管东道国经历(*C\_Oversea*)仍然与海外子公司绩效(*ROA*)显著正相关。其中,Cragg-Donald Wald 检验的*F*统计值是36.951,显著大于弱工具变量临界值,说明工具变量具有较强的外生性。此外,Hansen *J*检验接受原假设,表明工具变量回归不存在过度识别工具变量。在考虑了反向因果的内生性问题后,我们发现母公司高管东道国经历仍然可以促进海外子公司绩效。

表6 母公司高管东道国经历与海外子公司绩效:倾向得分匹配与工具变量法

	(1)	(2)	(3)	(4)
	PSM—样条匹配	PSM—近邻匹配	工具变量法—一阶段	工具变量法—二阶段
	<i>ROA</i>	<i>ROA</i>	<i>C_Oversea</i>	<i>ROA</i>
<i>C_Oversea</i>	0.060** (2.05)	0.059* (2.00)		0.307* (1.91)
<i>Christian</i>			0.012** (2.40)	
<i>Airport</i>			0.008*** (3.65)	
<i>Constant</i>	0.436 (0.25)	0.833 (0.28)	-0.124* (-1.67)	-0.172* (-1.75)
<i>Controls</i>	Yes	Yes	Yes	Yes
<i>Year</i>	Yes	Yes	Yes	Yes
<i>Industry</i>	Yes	Yes	Yes	Yes
<i>Country</i>	Yes	Yes	Yes	Yes
<i>Obs</i>	769	372	7414	7414
<i>Adj.R<sup>2</sup></i>	0.134	0.163	0.023	0.103
<i>Wald-F</i>				36.951***
<i>Hansen J-P</i>				0.470

注:*Wald-F*表示Cragg-Donald Wald *F*统计量,用于检验工具变量是否受到弱工具变量的干扰;*Hansen J-P*表示工具变量的Hansen *J*过度识别检验的*P*值。

### 3. 高管海外经历的内生影响

人们更倾向于在经济发达的国家或地区学习和工作,同时当地对外商或外国个人较为开放包容,海外子公司在当地绩效水平可能较高,二者关系可能受到共同的因素影响。为此,本文进一步考察样本中地处各国的中国企业海外子公司绩效,是否和高管经历国家高度相关。样本中,海外子公司分布在54个国家中,母公司高管在其中的16个国家有过经历,即高管东道国经历(*C\_Oversea*)取值为1,这些国家是英国、新加坡、德国、美国等<sup>②</sup>。本文进一步区分国家,计算出海外子公司绩效的平均值,在此仅列示样本东道国海外子公司数量大于100的22个国家*ROA*平均值,如图1所示。可以看到,在美国、新加坡、德国、法国的中国企业海外子公司总体*ROA*均为负数<sup>③</sup>,在样本中属于经营绩效相对低的国家。而样本中企业高管正是在这些国家的经历较多,由此在一定程度上可以排除母公司高管东道国经历(*C\_Oversea*)与海外子公司在特定

①数据来源:《1901—1920年中国基督教调查资料》。

②母公司高管有过经历的国家按照占总样本的比例由高到低排序,其他12个国家分别是比利时、澳大利亚、马来西亚、加拿大、法国、新西兰、斯洛伐克、新西兰、日本、哈萨克斯坦、芬兰、西班牙。

③中国企业在美国、英国等发达国家设立海外子公司,一方面,由于这些国家会对设定相对严格的外商投资审批程序,存在普遍的国际投资保护行为,会对我国海外子公司投资经营造成负面影响。另一方面,中国企业在发达国家设立海外子公司,除了独立经营的目的,有时还会有海外研发的目的,尽管我们删除了营业收入不足1万美元的样本,排除了海外子公司单纯作为海外研发中心的样本,但是无法删除兼具海外研发中心职能的样本。因此中国企业海外子公司在发达国家可能有亏损现象。

国家经营绩效(ROA)的内生关系。

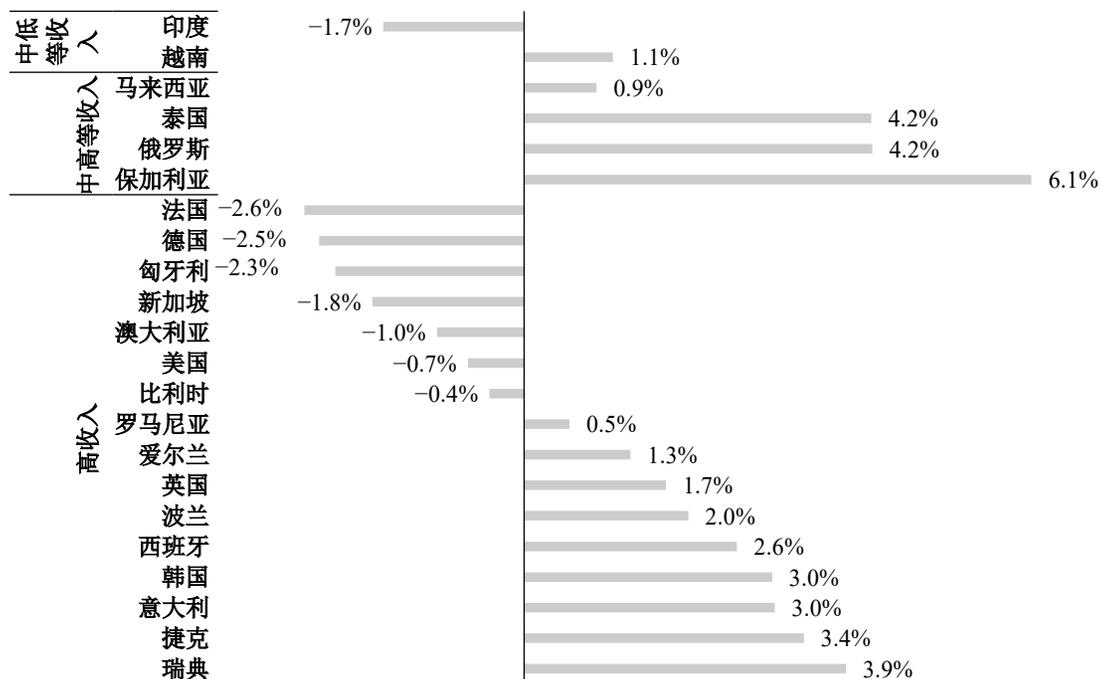


图1 区分国家的中国企业海外子公司绩效(ROA)分布

#### 4.其他内生性检验<sup>①</sup>

替换变量。为了避免测量误差导致的估计偏误,本文分别采用拥有东道国经历的母公司高管人数占高管总数比例(*Coversea\_num*)和海外子公司息税前销售利润率(*ROS*)作为解释变量和被解释变量的替代变量依次进行回归。考虑了测量误差的因素,母公司高管东道国经历(*C\_Oversea*)的估计系数仍然在5%以上显著。

个体固定效应。本文研究样本为动态面板数据,为避免海外子公司之间存在扰动项,本文还控制了海外子公司的个体固定效应,实证结果依然保持不变。进一步说明专用于东道国的资源能够显著促进海外子公司绩效,研究结论具有较强的稳健性。

### 五、结论与启示

#### (一)研究结论与理论贡献

本文以资源依赖理论为核心视角,从东道国与非东道国经历的角度,研究了母公司高管海外经历与海外子公司绩效的内在关系。基于理论和实证分析,得到如下研究结论:第一,母公司高管海外经历是稀缺、有价值的资源,对于海外子公司来说,母公司高管东道国经历是专用资源,母公司高管非东道国经历是通用资源。第二,母公司高管东道国经历能够显著促进海外子公司绩效,母公司高管非东道国经历与海外子公司绩效不存在显著的关系,表明母公司高管海外经历对海外子公司绩效的正向促进主要来自专用资源。第三,中介效应分析发现,母公司高管东道国经历这一专用资源通过加强海外子公司、母公司与东道国当地的依赖关系,有助于母公司增加对海外子公司的财务资源投入,促进海外子公司绩效。最后,我们进一步发现母国与东道国文化距离、东道国制度质量、海外子公司的东道国当地投资经验是母公司高管海外经历效应的重要边界条件,在外来者劣势更强的情况时母公司高管东道国经历更能促进海外子公

<sup>①</sup>因篇幅所限,其他内生性检验结果省略,如有需要备索。

司绩效。

本研究的理论贡献主要有三个方面。首先,本文拓展了母子公司联结效应的相关研究领域。虽然已有文献肯定了母子公司资源依赖可以帮助海外子公司应对外部威胁,但是现有许多国际商务研究发现母子公司资源依赖反而会损害海外子公司的绩效。本研究根据母公司高管海外经历是否适用东道国特定环境,区分为专用资源和通用资源,发现母子公司关于专用资源的依赖可以促进海外子公司绩效,深化了现有文献关于跨国企业内部联结影响海外子公司绩效机制的认识。其次,本文加深了对海外子公司的外来者劣势相关研究领域文献的理解。已有研究已经证实海外子公司的异国经营具有先天的外来者劣势,制度压力、经验不足是形成外来者劣势的主要原因。本文发现海外子公司在面临更强的外来者劣势时,即母国与东道国文化距离越大、东道国制度质量越差、海外子公司越缺乏东道国当地投资经验,母公司高管东道国经历对海外子公司绩效的促进作用越强。最后,本文丰富了高管海外经历与跨国企业绩效的相关研究。尽管现有文献对于理解海外经历与企业绩效有重要的启示,但是这些文献将高管任职企业视作一个整体,本文立足于跨国企业内部,研究的是母公司高管海外经历与海外子公司绩效的关系,揭示出海外经历赋予母公司高管的经验知识对海外子公司的影响具有异质性,拓展了现有高管个人特征的研究范畴。

## (二)研究启示

本研究在拓展理论的基础上,对于支持中国企业“走出去”以及更好地“走进来”具有积极的启示作用。第一,未来将是“人”的全球化,人才作为要素市场化配置的重要一环,亟需政府不断推动人才在全球市场的有序流动,加大专用性人才的引进力度,不仅要畅通来华工作通道,还要在基础公共服务方面提供便利服务,优化人才资源配置效率,切实发挥海外人才的专用资源优势。第二,中国企业海外子公司在跨国经营过程中面临的风险普遍较高,伴随“一带一路”的稳步推进,中国企业对拥有沿线国家工作经验的人才有更多的需求。在引进海外项目地区人才的同时,要加强海外储备人才培养,造就一批为中国企业“走出去”保驾护航的生力军。第三,国际化人才已是跨国企业经营的竞争优势之一,管理层要重视实践经历和专业化分工对公司绩效的提升作用,明确核心竞争力,通过不断丰富阅历来提升自身管理能力。

## (三)研究不足与未来研究展望

本研究还存在如下不足,这些不足也是未来的研究方向。首先,本文从国家地理的角度对高管海外经历的类型进行划分,高管海外经历还包括经历时间、经历多样性等维度,这些方面的母公司高管海外经历对于海外子公司经营可能同样具有重要影响。未来研究可以进一步探讨母公司高管个人特征的其他方面,如任职经验多样性等,拓展母公司高管个人特征与海外子公司经营的相关研究。其次,本文运用专用资源和通用资源的理论分析,研究了母公司海外经历如何影响海外子公司绩效。在此基础上,未来研究可以运用社会网络或组织学习等理论分析视角,进一步揭示母公司海外经历影响海外子公司绩效的内在机制,从多种理论视角阐释母子公司关系与海外子公司的内在关系。最后,本文仅研究了母公司高管海外经历对海外子公司财务绩效的影响,海外子公司绩效还有创新绩效、生存率等其他测度方式。随着越来越多中国企业设立海外研发中心,许多学者关注海外子公司如何提升创新绩效,未来研究可以进一步考察母公司高管海外经历如何影响海外子公司创新绩效,从而拓展高管海外经历与企业绩效的相关研究。

## 主要参考文献

[1]王碧琚, 袁子雅. 中国企业海外子公司的绩效表现及其差异分析[J]. *经济管理*, 2021, 43(1): 72-88.

- [2]魏江, 王诗翔, 杨洋. 向谁同构?中国跨国企业海外子公司对制度双元的响应[J]. *管理世界*, 2016, (10): 134-149.
- [3]周中胜, 贺超, 韩燕兰. 高管海外经历与企业并购绩效: 基于“海归”高管跨文化整合优势的视角[J]. *会计研究*, 2020, (8): 64-76.
- [4]Beuselinck C, Cascino S, Deloof M, et al. Earnings management within multinational corporations[J]. *The Accounting Review*, 2019, 94(4): 45-76.
- [5]Collings D G, Mellahi K, Cascio W F. Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective[J]. *Journal of Management*, 2018, 45(2): 540-566.
- [6]Gaur A S, Delios A, Singh K. Institutional environments, staffing strategies, and subsidiary performance[J]. *Journal of Management*, 2007, 33(4): 611-636.
- [7]Hsu W T, Chen H L, Cheng C Y. Internationalization and firm performance of SMEs: The moderating effects of CEO attributes[J]. *Journal of World Business*, 2013, 48(1): 1-12.
- [8]Kaufmann D, Kraay A, Mastruzzi M. Governance matters III: Governance indicators for 1996-2002[R]. Working Paper 3106, 2003.
- [9]Le S, Kroll M. CEO international experience: Effects on strategic change and firm performance[J]. *Journal of International Business Studies*, 2017, 48(5): 573-595.
- [10]Luo Y. Market-seeking MNEs in an emerging market: How parent-subsidary links shape overseas success[J]. *Journal of International Business Studies*, 2003, 34(3): 290-309.
- [11]Mäkelä K, Barner-Rasmussen W, Ehrnrooth M, et al. Potential and recognized boundary spanners in multinational corporations[J]. *Journal of World Business*, 2019, 54(4): 335-349.
- [12]Meyer K E, Li C, Schotter A P J. Managing the MNE subsidiary: Advancing a multi-level and dynamic research agenda[J]. *Journal of International Business Studies*, 2020, 51(4): 538-576.
- [13]Nocke V, Yeaple S. Cross-border mergers and acquisitions vs. Greenfield foreign direct investment: The role of firm heterogeneity[J]. *Journal of International Economics*, 2007, 72(2): 336-365.
- [14]Rickleby M. Cultural generalists and cultural specialists: Examining international experience portfolios of subsidiary executives in multinational firms[J]. *Journal of Management*, 2018, 45(2): 384-416.
- [15]Shirodkar V, Konara P. Institutional distance and foreign subsidiary performance in emerging markets: Moderating effects of ownership strategy and host-country experience[J]. *Management International Review*, 2017, 57(2): 179-207.
- [16]Takeuchi R, Tesluk P E, Yun S, et al. An integrative view of international experience[J]. *The Academy of Management Journal*, 2005, 48(1): 85-100.
- [17]Wang S L, Luo Y D, Lu X W, et al. Autonomy delegation to foreign subsidiaries: An enabling mechanism for emerging-market multinationals[J]. *Journal of International Business Studies*, 2014, 45(2): 111-130.
- [18]Wei Q, Li W H, De Sisto M, et al. What types of top management teams' experience matter to the relationship between political hazards and foreign subsidiary performance?[J]. *Journal of International Management*, 2020, 26(4): 100798.
- [19]Zaheer S. Overcoming the liability of foreignness[J]. *Academy of Management Journal*, 1995, 38(2): 341-363.

## How does the Overseas Experience of Parent Company Executives Affect the Performance of Overseas Subsidiaries?

Zhu Jiaxin, Zhu Jigao, Liang Xiaoqin

(*Business School, University of International Business and Economics, Beijing 100029, China*)

**Summary:** How overseas subsidiaries can seek resource support from the parent company while maintaining a certain degree of independence has become a key issue. This paper finds that there is controversy in existing studies on the impact of parent-subsidary linkages on overseas subsidiaries, and

there is a lack of further explanation for the phenomenon that strong parent-subsidiary linkages may not only promote the performance of overseas subsidiaries, but also inhibit the performance of overseas subsidiaries. The executives of the parent company have a great impact on the degree of parent-subsidiary linkages. Therefore, this paper studies the internal relationship between the overseas experience of parent company executives and the performance of overseas subsidiaries from the perspective of the experience of the host and non-host countries, and deeply analyzes how the experience knowledge given by the overseas experience plays a role between the parent and subsidiary companies.

Based on the resource dependence theory, this paper finds that: When the parent company has special resources suitable for the environment of the host country, the close linkage between the parent company and its subsidiaries helps to promote the performance of overseas subsidiaries. That is, the host country experience of parent company executives has a positive relationship with the performance of overseas subsidiaries. When the parent company has common resources applicable to the global environment, overseas subsidiaries will less rely on the common resources of the parent company. That is, the non-host country experience of parent company executives has no significant promoting effect on the performance of overseas subsidiaries. The intermediary effect analysis finds that parent company executives with the host country experience will pay more attention to the overseas subsidiaries of the host country, and will improve the performance of overseas subsidiaries by increasing the investment in financial resources. From the perspectives of institutional theory and resource-based view, this paper finds that the greater the cultural distance between the home country and the host country, the worse the institutional quality of the host country, and the less the local investment experience of the host country in overseas subsidiaries, the stronger the role of the host country experience of parent company executives in promoting the performance of overseas subsidiaries. On the basis of theoretical analysis, using the data of 7414 overseas subsidiaries of China's A-share listed companies in the BvD-ORBIS Global Enterprise Database from 2011 to 2019 and the manually sorted data of the overseas experience countries of listed company executives, this paper supports the theoretical hypothesis through the empirical test.

This paper studies the internal relationship between the overseas experience of parent company executives and the performance of overseas subsidiaries, enriching the relevant research on the overseas experience of executives and the performance of multinational enterprises. It deepens the existing literature on the impact of internal linkages of multinational enterprises on the performance mechanism of overseas subsidiaries. That is, the host country experience of parent company executives can promote the performance of overseas subsidiaries, and the non-host country experience of parent company executives has no significant impact on the performance of overseas subsidiaries. This paper also expands the relevant research on the disadvantages of outsiders, and finds that when overseas subsidiaries face stronger disadvantages of outsiders, the host country experience of parent company executives has a stronger role in promoting the performance of overseas subsidiaries.

**Key words:** overseas experience of executives; host country experience; parent-subsidiary linkages; resource dependence; performance of overseas subsidiaries

(责任编辑:王 孜)