

母国高管任期对海外中国企业 生产自动化决策的影响^{*}

蔡华龙 陈 瑛

【摘 要】 本文聚焦共建“一带一路”国家的海外中国企业，实证检验母国高管任期对其生产自动化决策的影响。研究发现，延长母国高管任期会显著增加海外中国企业选择生产自动化的可能性，具体通过提高企业自主决策程度、提升供应链稳定性以及强化企业风险承担能力来促进企业生产自动化决策，并且，员工组织适配性在其中发挥正向调节作用。异质性分析表明，在高管决策自由度更高和高管团队构成更多元的企业中，延长母国高管任期对企业生产自动化决策的正向作用更加明显。本文可为海外中国企业生产自动化转型实践和外派人员管理提供新的经验证据。

【关键词】 “一带一路” 母国高管任期 海外中国企业 生产自动化

【作者简介】 蔡华龙，云南大学经济学院博士研究生；陈瑛（通讯作者），经济学博士，云南大学经济学院研究员、博士生导师，云南大学“一带一路”研究院特邀研究员。

【中图分类号】 F272 **【文献标识码】** A

【文章编号】 2097 - 1125 (2024) 09 - 0062 - 21

一、引言

自“一带一路”倡议提出以来，中国企业在共建国家的投资规模不断

* 本文系国家自然科学基金地区科学基金项目“东道国就业保护、工会力量与海外中国企业雇佣效率提升：基于20国调查数据研究”（71963035）、云南省高校“企业国际化与云南面向南亚东南亚辐射能力提升研究”科技创新团队的阶段性成果。

扩大，但因其外来者身份和来源国身份，在投资目的国处于劣势地位。^① 海外投资通常会面临雇佣本地化要求，基于东道国的人力资本水平及其生产效率，寻找更有效的生产技术成为企业提升自身竞争优势的必然选择。^② 2021年商务部、中央网信办、工业和信息化部印发《数字经济对外投资合作工作指引》，明确指出要推动数字经济对外投资合作，推动传统经济与数字经济相融合，提升企业生产和管理效能。^③ 企业生产自动化转型不仅属于企业战略决策，^④ 而且因其具备投资属性，还被视为实体投资。跨国企业一般会基于政治风险考虑而倾向于保持较低的有形资产占比，^⑤ 因此面临安全风险与投资效益之间的决策权衡。为实现既定的对外投资目标，企业投资决策的准确性至关重要。綦建红等分析发现，中国企业在“走出去”过程中存在不同程度的投资不足和投资过度现象。^⑥ 要提升中国企业海外投资效率，必须进行科学的资源配置。企业高管是权衡安全风险与投资效益的实际掌舵者，在企业战略决策中扮演重要角色。^⑦ 因此，有必要深入探讨高管特征对海外中国企业生产自动化决策的影响及作用机制。

关于企业转型原因的探讨，既有研究已逐步转向管理层视角。高层梯队理论认为管理层是企业战略决策的核心主体，其人口学特征直接影响企业的战略决策。^⑧ 近年来有学者从高管学术经历、技术背景等方面验证高

① 参见赵晓阳、衣长军：《移民网络、母公司管理者能力与海外子公司绩效》，《世界经济研究》2024年第3期，第34~46页。

② 参见陈瑛、蔡华龙、陶小龙：《生产自动化与东道国员工敬业精神——海外中国企业与员工调查的实证研究》，《国际商务（对外经济贸易大学学报）》2024年第3期，第116~136页。

③ 参见《商务部 中央网信办 工业和信息化部关于印发〈数字经济对外投资合作工作指引〉的通知》（商合函〔2021〕355号），<http://images.mofcom.gov.cn/hzs/202107/20210723142119100.pdf>，2024年7月18日。

④ 参见 Karl S. R. Warner and Maximilian Wäger, Building Dynamic Capabilities for Digital Transformation: An Ongoing Process of Strategic Renewal, *Long Range Planning*, Vol. 52 (3), 2019, pp. 326 - 349.

⑤ 参见王进猛、沈志渔、陈梅：《中国“走出去”企业资本结构安排——理论分析与现实选择》，《经济与管理研究》2011年第12期，第79~85页。

⑥ 参见綦建红、马雯嘉：《东道国金融结构与中国企业海外投资不足：缓解还是加剧？》，《南方经济》2020年第7期，第39~57页。

⑦ 参见 Michaela Wrede, Vivek K. Velamuri and Tobias Dauth, Top Managers in the Digital Age: Exploring the Role and Practices of Top Managers in Firms' Digital Transformation, *Managerial and Decision Economics*, Vol. 41 (8), 2020, pp. 1549 - 1567.

⑧ 参见 Donald C. Hambrick and Phyllis A. Mason, Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers, *Academy of Management Review*, Vol. 9 (2), 1984, pp. 193 - 206.

管特征与企业转型的关联。^①也有学者从高管团队异质性和稳定性的角度分析高管团队对企业数字化转型的影响。^②上述研究为探讨高管特征对企业转型或企业投资等战略决策的影响提供了较好的研究基础,但在更丰富场景下高管特征与企业转型之间关系的经验证据仍有待补充。

一方面,目前鲜有研究直接将高管任期与企业转型联系起来,对二者间接关系的研究也尚未得出一致的结论。有学者认为高管任期越长,工作经验越丰富且与企业经营相关的决策能力越强;^③也有学者认为任期的延长会使管理层获得更多的权力,可能带来管理方面的职能障碍,^④高管出于规避风险的考虑,反而会减少企业投资。^⑤另一方面,目前尚缺乏在海外投资背景下高管特征与企业转型之间关系的研究。不同于国内企业,跨国企业在战略决策过程中面临外派管理和跨文化适应的挑战,^⑥其管理层需具备更灵活的战略决策调整能力以及更充足的实践周期。首先,企业高管需结合东道国现状进行科学决策。国家间要素禀赋的差异决定了发达国家的技术不一定适用于发展中国家,^⑦海外中国企业生产自动化转型若超越投资国发展阶段,还可能引起人力资本错配从而降低企业绩效。^⑧其次,在海外投资背景下,高管特征对海外企业在东道国的适应与发展的重要作用进一步凸显。外派人员除了要保证完成企业经营绩效的任务,还需要在任期内推动海外中国企业获

① 参见阳镇、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》,《经济问题》2022年第10期,第1~11页;吴育辉、张腾、秦利宾等:《高管信息技术背景与企业数字化转型》,《经济管理》2022年第12期,第138~157页。

② 参见汤萱、高星、赵天齐等:《高管团队异质性与企业数字化转型》,《中国软科学》2022年第10期,第83~98页;王浩军、卢玉舒、宋铁波:《稳中求变?高管团队稳定性与企业数字化转型》,《研究与发展管理》2023年第2期,第97~110页。

③ 参见 Michael Patrick Allen, *Managerial Power and Tenure in the Large Corporation*, *Social Forces*, Vol. 60 (2), 1981, pp. 482 - 494.

④ 参见 Donald C. Hambrick and Gregory D. S. Fukutomi, *The Seasons of a CEO's Tenure*, *Academy of Management Review*, Vol. 16 (4), 1991, pp. 719 - 742.

⑤ 参见 Edward J. Zajac and James D. Westphal, *Who Shall Succeed? How CEO/Board Preferences and Power Affect the Choice of New CEOs*, *Academy of Management Journal*, Vol. 39 (1), 1996, pp. 64 - 90.

⑥ 参见杨燕:《跨国公司如何培训外派人员》,《中国人力资源开发》2000年第5期,第36~38页。

⑦ 参见 Daron Acemoglu and Fabrizio Zilibotti, *Productivity Differences*, *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 116 (2), 2001, pp. 563 - 606.

⑧ 参见陈瑛、蔡华龙、吴臣:《生产自动化、人力资本错配与企业绩效》,《经济管理》2024年第7期,第109~128页。

得东道国的社会认可、适应并融入当地社会。^①

本文围绕跨国企业分析母国高管任期与海外中国企业生产自动化决策之间的关系，边际贡献主要有三点。首先，采用海外中国企业与员工调查（Overseas Chinese Enterprises and Employees Survey, OCEES）数据，将母国高管任期和海外中国企业生产自动化决策联系起来，丰富企业转型影响因素的相关研究，为跨国企业转型提供经验证据。其次，从外派管理的视角，实证检验母国高管特征对海外中国企业生产自动化决策的影响，有助于完善跨国企业外派管理体系的相关研究，助力海外中国企业在共建“一带一路”国家的高质量发展。最后，引入企业适应能力和员工组织适配性进行机制分析，有助于在深层次上揭示母国高管任期影响海外中国企业生产自动化决策的作用机制。

二、理论分析与研究假设

（一）高管特征与企业生产自动化决策

要在竞争激烈的市场中保持优势，企业必须不断适应技术变革和市场需求的变化，生产自动化转型成为企业获取持续竞争优势的重要方式。^② 但部分企业在实际转型过程中，由于战略目标不够明确、在长期与短期价值及收益之间徘徊等原因，^③ 最终转型失败或收效甚微。作为一种长期战略变革，生产自动化转型对企业高管稳定性、企业发展规划的长远性和执行过程的连续性有较高要求。^④

高管任期作为企业领导层稳定性的指标，能够反映管理层对企业的熟悉程度和决策稳定性，^⑤ 也对企业的战略选择、创新决策等方面有重要

① 参见高璆峻、黄欣丽、李自杰等：《外派管理研究评述与展望》，《技术经济》2021年第1期，第59~69页。

② 参见魏韵妍、柳春、施炳展等：《数字化转型如何助力中国企业高水平“走出去”》，《当代财经》2024年第6期，第111~123页。

③ 参见 Alessia Correani, Alfredo De Massis and Federico Frattini et al., Implementing a Digital Strategy: Learning from the Experience of Three Digital Transformation Projects, *California Management Review*, Vol. 62 (4), 2020, pp. 37 - 56; Satish Nambisan, Mike Wright and Maryann Feldman, The Digital Transformation of Innovation and Entrepreneurship: Progress, Challenges and Key Themes, *Research Policy*, Vol. 48 (8), 2019, p. 103773。

④ 参见王浩军、卢玉舒、宋铁波：《稳中求变？高管团队稳定性与企业数字化转型》，《研究与发展管理》2023年第2期，第97~110页。

⑤ 参见卢馨、李慧敏、陈烁辉：《高管背景特征与财务舞弊行为的研究——基于中国上市公司的经验数据》，《审计与经济研究》2015年第6期，第58~68页。

影响。^① 作为理性经济人，企业高管在进行决策时，会权衡该决策可能产生的机会成本与未来收益。^② 出于职业生涯忧虑和自利行为等原因，^③ 任期较短的高管往往更注重个人利益，^④ 而任期较长的高管更有可能从企业的长远利益出发进行决策，减少自利和短视行为。^⑤ 因此，延长高管任期可能会使企业更倾向于选择投资生产自动化技术，以实现长期竞争优势和可持续发展。特别是跨国企业还面临外派管理和跨文化适应的挑战，任期较长的高管往往能够更好地融入当地的文化和环境，与东道国员工建立信任关系，并促进团队协作与沟通。^⑥ 这种跨文化管理能力有助于高管更有效地推动企业战略转型和生产自动化的实施。相反，频繁更换高管会导致企业团队的不稳定和原有战略的中断，^⑦ 从而影响企业在海外市场的适应能力和竞争优势。生产自动化转型是一项长期且充满风险的变革，任期较短的企业高管往往会减少相关投资，不利于生产自动化的深入推进。

基于以上论述，本文提出第一个研究假设。

假设1：延长母国高管任期能够增加海外中国企业选择生产自动化的可能性。

（二）高管任期、企业适应能力与生产自动化决策

企业适应能力是企业为更好适应外部环境变化而适时改变自身行为的能力。^⑧ 在外部环境充满不确定性时，企业如果能够提高适应能力，则可以根据环境变化及时调整生产策略，^⑨ 有助于形成自身竞争优势。既有研究从不

① 参见刘莹、高臻峻、谌开：《高管激励对中国企业海外并进型战略的影响研究——基于激励因素及高管任期的实证研究》，《北京工商大学学报》（社会科学版）2020年第1期，第105~116页。

② 参见吴良海、张媛媛、章铁生：《高管任期、R&D支出与企业投资效率——来自中国A股资本市场的经验证据》，《南京审计学院学报》2015年第5期，第56~68页。

③ 参见林宏妹、陈选娟、吴杰楠：《高管任期与企业社会责任——基于“职业生涯忧虑”的研究视角》，《经济管理》2020年第8期，第51~67页。

④ 参见张兆国、曹丹婷、张弛：《高管团队稳定性会影响企业技术创新绩效吗——基于薪酬激励和社会关系的调节作用研究》，《会计研究》2018年第12期，第48~55页。

⑤ 参见饶育蕾、郭世俊、王颖：《职业生涯关注下CEO预期任期对盈余管理行为的影响》，《中南大学学报》（社会科学版）2016年第3期，第98~106页。

⑥ 参见李健、孙玉阳：《高管团队稳定性会影响企业数字化变革吗？——基于企业风险承担和企业战略变革路径研究》，《当代经济管理》2024年第2期，第87~96页。

⑦ 参见罗进辉、刘玥、杨帆：《高管团队稳定性与公司债务融资成本》，《南开管理评论》2023年第5期，第95~106页。

⑧ 参见杨秀芝、李柏洲：《企业适应能力的内涵及其提升对策研究》，《管理世界》2007年第4期，第166~167页。

⑨ 参见Vikas A. Aggarwal, Hart E. Posen and Maciej Workiewicz, Adaptive Capacity to Technological Change: A Microfoundational Approach, *Strategic Management Journal*, Vol. 38 (6), 2017, pp. 1212 - 1231.

同维度对企业适应能力进行考量。其中，王玲玲等从企业对市场的反应、开发市场机会的速度以及针对市场开展的营销活动三个方面对企业适应能力进行测度。^① 赵凤等则运用企业对研发、资本以及广告三方面支出的变异系数，以企业在进行资源分配时的灵活程度来反映企业适应能力。^② 基于企业适应能力的内涵及研究背景，本文从自主决策程度、供应链稳定性以及风险承担能力三个方面对海外中国企业适应能力进行考量。

首先，企业只有掌握生产自动化转型的自主权，才能在转型过程中获得企业自上而下的支持。^③ 海外中国企业在东道国生产经营时会受制于当地的法律法规，部分子公司还会面临国内母公司的干预，故本文采用近三年新增投资的自主程度反映企业选择生产自动化转型时的自主决策程度。其次，既有研究表明，企业竞争优势同时依赖于内部资源和外部环境，^④ 而供应链系统将内部资源和外部环境连接起来，与企业竞争优势存在直接关联。^⑤ 企业适应能力强调供应链在外界扰动下保持正常运作的最大承受能力，^⑥ 故本文采用供应商更换数量来反映供应链稳定性。最后，企业为获取高收益而付出代价的意愿反映了企业的风险承担能力，^⑦ 提升风险承担能力可以提高企业适应能力。因此，本文采用技术或研发升级是否会成为企业未来的主要经营风险来反映企业的风险承担能力。

企业的风险承担能力越强，越能够应对在转型过程中的不确定性。^⑧ 同时，企业转型升级的效率在很大程度上取决于供应链稳定性^⑨和企业的自主决策程度。所以，企业适应能力是增加企业选择生产自动化可能性的重要突

① 参见王玲玲、赵文红：《创业资源获取、适应能力对新企业绩效的影响研究》，《研究与发展管理》2017年第3期，第1~12页。

② 参见赵凤、王铁男、王宇：《开放式创新中的外部技术获取与产品多元化：动态能力的调节作用研究》，《管理评论》2016年第6期，第76~85页。

③ 参见姚小涛、元晖、刘琳琳等：《企业数字化转型：再认识与再出发》，《西安交通大学学报》（社会科学版）2022年第3期，第1~9页。

④ 参见周翔、邓江年、苏郁锋等：《快速变化环境下的竞争优势建构机制研究——基于动态能力的视角》，《南方经济》2019年第11期，第113~130页。

⑤ 参见田虹、崔悦、姜雨峰：《绿色供应链管理能提升企业可持续发展吗？》，《财经论丛》2018年第10期，第77~85页。

⑥ 参见蔡方中、张磊磊：《基于改进灰色预测模型的供应链韧性评价与预警研究》，《工业技术经济》2022年第12期，第100~107页。

⑦ 参见何瑛、于文蕾、杨棉之：《CEO复合型职业经历、企业风险承担与企业价值》，《中国工业经济》2019年第9期，第155~173页。

⑧ 参见陈庆江、王月苗、王彦萌：《高管团队社会资本在数字技术赋能企业创新中的作用——“助推器”还是“绊脚石”？》，《上海财经大学学报》2021年第4期，第3~17页。

⑨ 参见吴真如、徐乾宇：《新发展格局下加强供应链韧性治理研究》，《技术经济》2023年第8期，第112~123页。

破口。若企业适应能力不足以匹配新技术，即使引入新技术也无法成功实现转型，甚至会引起“数字效率悖论”。^①另外，有学者从高管团队异质性、管理者领导风格等方面研究企业高管与企业适应能力的关系，^②研究表明管理者的人力资本是包括适应能力在内的组织能力的起点。^③而企业高管的任期长短反映了其管理阅历、风险倾向以及认知能力等特征，长时间的经验积累使企业高管能够更精准地判断内外部环境，从而影响企业组织能力的形成过程。^④

基于以上论述，本文提出第二个研究假设。

假设2：企业适应能力是母国高管任期影响海外中国企业生产自动化决策的有效路径。

（三）高管任期、员工组织适配性与生产自动化决策

在跨国经营中，延长母国高管任期从而增加企业生产自动化可能性的过程可能会受员工组织适配性的调节。企业改革创新不仅是个体与组织的社会化交互过程，^⑤而且是不同个体在同一工作场景下释放情绪、产生群体情绪互动的过程。^⑥个人与组织的适配往往指员工技能符合岗位需求或者组织提供的工作符合员工需求，可以反映员工个人工作态度、企业组织行为规范以及企业文化等信息。个人与组织的适配可以具体细分为相似性匹配和互补性匹配，其中互补性匹配涉及需求与供给匹配、要求与能力匹配。近年来有学者从收入、价值观、能力和压力四个维度考量个人与组织的匹配，^⑦其中能力和价

① 参见刘政、姚雨秀、张国胜等：《企业数字化、专用知识与组织授权》，《中国工业经济》2020年第9期，第156~174页。

② 参见刘萍、武傲凯：《高管团队异质性与企业成长性——动态能力的中介效应》，《华东经济管理》2022年第11期，第117~128页；Alvaro Lopez-Cabrales, Mar Bornay-Barrachina and Mirta Diaz-Fernandez, Leadership and Dynamic Capabilities: The Role of HR Systems, *Personnel Review*, Vol. 46 (2), 2017, pp. 255 - 276。

③ 参见李炜文、李晓彤、陈衍泰等：《组织能力的微观基础：研究述评与展望》，《外国经济与 管理》，<https://doihtbprolog - s.libdb.ucass.edu.cn/10.16538/j.cnki.fem.20230825.101>, 2024年7月18日。

④ 参见Vibha Gaba, Sunkee Lee and Philipp Meyer-Doyle et al., Prior Experience of Managers and Maladaptive Responses to Performance Feedback: Evidence from Mutual Funds, *Organization Science*, Vol. 34 (2), 2023, pp. 894 - 915。

⑤ 参见Vitavin Ittipanuvat, Katsuhide Fujita and Ichiro Sakata et al., Finding Linkage between Technology and Social Issue: A Literature Based Discovery Approach, *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 32, 2014, pp. 160 - 184。

⑥ 参见Nico H. Frijda, Moods, Emotion Episodes, and Emotions, in M. Lewis and J. M. Haviland, eds., *Handbook of Emotions*, New York: Guilford Press, 1993, pp. 381 - 403。

⑦ 参见刘长青、吴莹、王雪等：《个人—组织匹配对农民工工作绩效的影响分析——以员工关系为中介变量》，《中国农村经济》2011年第6期，第63~71页。

价值观是企业在招聘过程中尤其看重的方面。

一方面，企业技术升级具有技能需求专用性的特征，高度依赖专业人员的技能水平，这就需要人员招聘与企业技术升级目标相匹配。人员招聘与企业规划目标的适配性是战略人力资源管理的基本特征，^① 高技能劳动力与新技术之间的高适配性使此类劳动力能够更快适应技术升级带来的生产方式与流程的变革。^② 因此，企业转型目标对人员招聘具有一定要求。另一方面，改革创新属于典型的情绪性劳动，^③ 劳资关系氛围、团队情绪情景等软性环境要素会影响组织改革创新的推进与效果，^④ 其中劳资关系氛围能够反映劳资双方关系质量，体现了员工对组织实践活动的感受。^⑤ 随着国内学者的关注，劳资关系氛围逐渐衍生出中国情境下的含义。有学者认为劳资关系氛围包括员工感知到的管理层与员工之间的相互信任、尊重等方面，^⑥ 良好的劳资关系氛围能够提高员工工作效率，^⑦ 从而能够更好满足企业转型升级的需求。

基于以上论述，本文提出第三个研究假设。

假设3：员工组织适配性对母国高管任期影响海外中国企业生产自动化决策的过程发挥正向调节作用。

三、数据、变量及识别策略

（一）数据来源

本文采用海外中国企业与员工调查数据，该调查以2018年7月4日商

① 参见 Mark A. Youndt, Scott A. Snell and James W. Dean et al., Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance, *Academy of Management Journal*, Vol. 39 (4), 1996, pp. 836 - 866.

② 参见何小钢、梁权熙、王善骝：《信息技术、劳动力结构与企业生产率——破解“信息技术生产率悖论”之谜》，《管理世界》2019年第9期，第65~80页。

③ 参见孙锐、张文勤：《企业创新中的组织情绪能力问题研究》，《科学学与科学技术管理》2015年第12期，第70~78页。

④ 参见孙锐、赵晨：《战略人力资源管理、组织情绪能力与组织创新——高新技术企业部门心理安全的作用》，《科学学研究》2016年第12期，第1905~1915页。

⑤ 参见 Ali Dastmalchian, Paul Blyton and Raymond Adamson, Industrial Relations Climate: Testing a Construct, *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 62 (1), 1989, pp. 21 - 32.

⑥ 参见李敏、周恋：《基于工会直选调节作用的劳动关系氛围、心理契约破裂感知和工会承诺的关系研究》，《管理学报》2015年第3期，第364~371页。

⑦ 参见 Stephen J. Deery and Roderick D. Iverson, Labor-Management Cooperation: Antecedents and Impact on Organizational Performance, *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 58 (4), 2005, pp. 588 - 609.

务部公布的境外中国企业投资备案数为样本框，以10%的精度采取多阶段抽样（第一阶段采取分层抽样，第二阶段采取配额抽样）的方式进行调查抽样，共访问18个国家的861家企业和13205名员工，剔除无效样本后得到839家企业和12800名员工的匹配数据。根据研究主题，本文主要使用该调查的企业层面数据探讨母国高管任期与海外中国企业生产自动化决策之间的关系，企业层面调查内容主要包括海外中国企业的高管团队情况、技术使用情况以及面临的风险等方面的598个问题。另外，考虑到员工的整体特征可能会影响企业战略决策，本文使用部分员工层面数据作为控制变量。

（二）变量定义及描述性统计结果

1. 被解释变量

企业生产自动化决策为被解释变量。在基准回归部分，将引入自动化或智能化机器设备的企业赋值为1、其余企业赋值为0，以此虚拟变量反映企业的生产自动化状态。在更换被解释变量以进行稳健性检验时，仅将引入自动化机器设备的企业赋值为1、其余企业赋值为0。

2. 解释变量

母国高管任期为解释变量。企业一般具有统一的外派标准，以此为基础结合具体岗位有所调整。受访的企业高管亲身经历了外派人员的选聘期和外派期，对企业平均意义上的母国高管任期有较清楚的认识。母国高管任期通过询问受访者其任职企业从中国派到东道国的高管的平均派遣时间（以年为单位）获得，其中派遣时间在10年以上的按“10年”记录。

3. 控制变量

本文的控制变量包括企业所有制、母公司情况、企业规模、企业雇佣本地化水平、企业所属产业、企业注册时长、员工敬业度、员工平均年龄以及员工平均受教育年限，同时控制国家固定效应。具体来说，本文根据企业控股情况，将样本企业中的国有控股企业赋值为1、非国有控股企业赋值为0，得到企业所有制虚拟变量；根据企业是否有中国母公司，将有中国母公司的企业赋值为1、没有中国母公司的企业赋值为0，得到母公司情况虚拟变量。本文以企业总人数的对数衡量企业规模变量，并以企业雇佣东道国员工数量与企业总人数之比衡量企业雇佣本地化水平变量，二者均为连续型变量。企业所属产业为0-1虚拟变量，将工业企业赋值为1、非工业企业赋值为0。通过计算调查年月与企业东道国注册年月之差得到企业注册时长。员工敬业度通过员工层面的量表计算得到，量表涉及四个问题，包括“在工作中是否会想出别人没有想过的主意？”“在工作中会主动承担责任吗？”“在工作中会乐于与同事一起配合完成工作吗？”“当同事在工作中遇到困难时，您会提供帮助吗？”，分别用来测量员工的“活力”“奉献”“合作”“利他”程度。采用Likert五级量表法，首先对四个条目进行标准化处理，然后采用

等权平均法加总得到员工敬业度，据此进一步计算每个企业内员工敬业度的平均水平。每个企业内的员工平均年龄和员工平均受教育年限均根据员工层面数据初步计算，进而与企业层面数据进行匹配，二者均为连续变量。

4. 机制变量

企业适应能力反映企业整体对外部环境变化的应对能力，包括企业自主决策程度、供应链稳定性以及风险承担能力三个方面。其中，自主决策程度用企业主对“近三年新增投资的自主程度”的评价代表，数值从1至9表明自主程度逐步提高；供应链稳定性用“供应商更换数量”代表，包括东道国和非东道国供应商，更换数量越少，表明企业的供应链越稳定。风险承担能力用企业主对“技术或研发升级是否会成为企业未来的主要经营风险”的预测代表，为0-1虚拟变量，回答“否”的企业对技术方面的风险承担能力更强。

5. 调节变量

员工组织适配性反映企业内部人员在变化环境中的适应能力，本文用专业技术人员和技能人员招聘难度对企业生产经营的妨碍程度以及企业氛围代表员工组织适配性。专业技术人员和技能人员招聘难度对企业生产经营的妨碍程度采用Likert五级量表法计算得出，妨碍程度从1到5依次递增，1为“没有妨碍”，5为“严重妨碍”，妨碍程度越高，表明员工组织适配性越低。而企业氛围用“高管与东道国雇员聚餐的频率（次/年）”代表，氛围越好，表明员工组织适配性越高。

本文对主要变量进行描述性统计，结果如表1所示。

表1 变量定义与描述性统计结果

变量类型	变量名称	样本量	均值	标准差	最小值	最大值
被解释变量	企业生产自动化决策	548	0.3449	0.4758	0	1
解释变量	母国高管任期（单位：年）	548	3.6778	2.8222	0	10
控制变量	企业所有制：国有控股企业	548	0.3504	0.4775	0	1
	母公司情况：有中国母公司	548	0.7007	0.4584	0	1
	企业规模：企业总人数的对数	548	4.3848	1.7521	1.6094	10.2036
	企业雇佣本地化水平	548	0.7236	0.2346	0	1
	企业所属产业：工业企业	548	0.5073	0.5004	0	1
	企业注册时长（单位：年）	548	2.8628	0.6573	0	4
	员工敬业度	548	0.5073	0.5004	0	1
	员工平均年龄（单位：岁）	548	31.0171	5.7891	18	59
	员工平均受教育年限（单位：年）	548	12.2813	3.4749	0	23

续表

变量类型	变量名称	样本量	均值	标准差	最小值	最大值
机制变量： 企业适应能力	近三年新增投资的自主程度	536	5.4086	3.4249	1	9
	供应商更换数量（单位：家）	322	14.5683	25.6093	0	129
	技术或研发升级是否会成为企业未来的主要经营风险	548	0.1058	0.3079	0	1
调节变量： 员工组织适配性	专业技术人员招聘难度对企业生产经营的妨碍程度	546	3.1850	1.2194	1	5
	技能人员招聘难度对企业生产经营的妨碍程度	545	3.0257	1.1786	1	5
	企业氛围：高管与东道国雇员聚餐的频率（单位：次/年）	538	16.4126	52.2448	0	365

由表1可以看出，在进入后续回归分析的样本中，有34.49%的企业选择生产自动化，母国高管任期变量的平均值为3.68年。国有控股企业占比35.04%，70.07%的企业有中国母公司，企业规模差异较大，最小的企业仅有5人，最大的企业的员工人数高达27000人。企业雇佣本地化水平平均达到72.36%，表明海外中国企业雇佣劳动力以东道国人员为主。员工平均年龄约31岁，平均受教育年限约12年。

（三）识别策略

首先，构建方程（1），考虑到被解释变量为二元变量，本文采用Logit模型以检验假设1，方程设置如下：

$$\ln \left[\frac{P(\text{Auto}_{er} = 1 | X)}{1 - P(\text{Auto}_{er} = 1 | X)} \right] = \alpha_0 + \alpha_1 Et_{er} + \alpha_2 V_e + c_r + \varepsilon_{er} \quad (1)$$

其中，企业生产自动化决策 Auto_{er} 为被解释变量， $P(\text{Auto}_{er} = 1 | X)$ 为企业选择生产自动化的条件概率，母国高管任期 Et_{er} 为解释变量， V_e 代表控制变量，包括企业所有制、母公司情况、企业规模、企业雇佣本地化水平、企业所属产业、企业注册时长、员工敬业度、员工平均年龄以及员工平均受教育年限， c_r 代表国家固定效应， ε_{er} 为扰动项。本文重点关注系数 α_1 以解释母国高管任期对企业生产自动化决策产生的影响。

其次，构建方程（2）并采用OLS模型以检验假设2，方程设置如下：

$$\text{Mediator}_{er} = \beta_0 + \beta_1 Et_{er} + \beta_2 V_e + c_r + \varepsilon_{er} \quad (2)$$

其中， Mediator_{er} 为机制变量，分别表示企业自主决策程度、供应链稳定

性以及风险承担能力， Et_{er} 、 V_e 、 c_r 和 ε_{er} 的含义同方程（1）。本文重点关注系数 β_1 以检验母国高管任期影响企业生产自动化决策的路径是否成立。

最后，在方程（1）的基础上，增加 $Adjust_{er}$ 及其与解释变量的交互项，并采用 Logit 模型以检验假设 3，方程设置如下：

$$\ln \left[\frac{P(Auto_{er} = 1 | X)}{1 - P(Auto_{er} = 1 | X)} \right] = \gamma_0 + \gamma_1 Et_{er} + \gamma_2 Adjust_{er} + \gamma_3 Et_{er} \times Adjust_{er} + \gamma_4 V_e + c_r + \varepsilon_{er} \quad (3)$$

其中， $Adjust_{er}$ 为调节变量，分别表示专业技术人员招聘难度对企业生产经营的妨碍程度、技能人员招聘难度对企业生产经营的妨碍程度以及企业氛围；其他变量的含义同方程（1）、（2）。本文重点关注系数 γ_3 ，以检验母国高管任期对企业生产自动化决策的影响作用如何随 $Adjust_{er}$ 的变化而变化。

四、母国高管任期对海外中国企业生产自动化决策影响的实证结果

（一）基准回归

表 2 为母国高管任期对企业生产自动化决策影响的基准回归结果，其中第 2 列仅控制母国高管任期，第 3 列加入控制变量，第 4 列在第 3 列的基础上加入国家固定效应。结果显示，随着控制变量和国家固定效应的加入，虽然母国高管任期变量系数的估计值和显著性均有所降低，但母国高管任期仍然在 5% 的显著水平上对企业生产自动化决策具有促进作用，从而证实了假设 1。由第 4 列的结果可知，在其他条件不变的情况下，母国高管任期每增加 1 年，企业选择生产自动化的发生比将相对提升 8.33 个百分点。从企业投资策略的视角看，这一结论与既有研究的发现是一致的。^① 延长母国高管任期之所以能够增加企业选择生产自动化的可能性，可能是因为当任期较短时，高管会倾向于短视决策以实现短期私利，而当任期较长时，考虑到职业发展问题，高管更有可能增加长期战略投资支出。在跨国企业这样的特殊企业内部，固定资产投资流程更加复杂，母国高管任期作用于企业生产自动化决策的过程将受到诸多因素的影响。

控制变量的回归结果显示，企业规模和企业所属产业均与企业生产自动化决策呈正向关系。具体表现为：在加入国家固定效应后，企业规模每增加

① 参见刘运国、刘雯：《我国上市公司的高管任期与 R&D 支出》，《管理世界》2007 年第 1 期，第 128 ~ 136 页。

1%，企业选择生产自动化的发生比将相对提升0.31个百分点；相较非工业企业，工业企业选择生产自动化的发生比将相对提升2.21倍。这一结果进一步验证了在母国高管任期与企业生产自动化决策的关系中，企业规模和企业所属行业是重要的影响因素。

表2 基准回归结果

变量	企业生产自动化决策		
母国高管任期	0.090*** (0.031)	0.101*** (0.036)	0.080** (0.037)
企业所有制：国有控股企业		-0.250 (0.240)	-0.175 (0.260)
母公司情况：有中国母公司		-0.226 (0.251)	-0.279 (0.268)
企业规模：企业总人数的对数		0.231*** (0.068)	0.311*** (0.075)
企业雇佣本地化水平		0.879 (0.475)	0.860 (0.527)
企业所属产业：工业企业		1.126*** (0.230)	1.167*** (0.037)
企业注册时长		-0.006 (0.016)	-0.008 (0.016)
员工敬业度		-0.254 (0.132)	-0.021 (0.324)
员工平均年龄		-0.009 (0.021)	-0.003 (0.025)
员工平均受教育年限		0.043 (0.033)	0.070 (0.044)
国家固定效应	否	否	是
常数项	-0.983*** (0.148)	-2.550*** (0.864)	-4.259*** (1.174)
Pseudo R ²	0.0117	0.1183	0.1587
样本量	548	548	548

注：括号内数值为标准误，*、**和***分别表示估计数值在10%、5%和1%的水平上显著。下同。

（二）稳健性检验

1. 工具变量法

本文的解释变量是企业主根据企业海外经营的经验事实给出的母国高管任期，而被解释变量为企业是否选择生产自动化的决策，二者之间出现“互为因果”内生性问题的可能性较低。前述分析也尽可能控制可能同时影响母国高管任期和企业生产自动化决策的因素，但不免有遗漏。为进一步降低因内生性问题产生的估计偏差，本文参考既有文献^①，计算“同类企业母国高管任期均值”，结合本文的研究对象，按照“是否有中国母公司”进行具体分类。同时，考虑到将本企业包括在内进行计算会导致工具变量与内生变量存在重合的部分，因此采用“其他同类企业的母国高管任期均值”作为工具变量。首先，同类企业面临的外部环境相似^②，其高管任期可能受到相似的制度和 cultural 因素影响，这样的共性使“其他同类企业的母国高管任期均值”与本企业母国高管任期存在一定的相关性。另外，企业自动化作为一种投资决策，虽可能受到企业内外部因素的共同影响^③，但外部因素更加强调外在资源对企业决策的影响^④。母国高管任期作为高管特征之一，并不具备资源性质，因此剔除本企业信息的同类型企业母国高管任期均值并不会直接影响企业生产自动化决策。同时，考虑到“其他同类企业的母国高管任期均值”可能通过其他路径（如行业特征）影响企业生产自动化决策，本文控制企业所属产业以说明工具变量满足排他性假设。因此，“其他同类企业的母国高管任期均值”具有一定的外生性。

两阶段回归结果如表 3 所示，进一步佐证了工具变量选取的合理性。第一阶段回归的 F 值为 965.282，远高于 10% 显著性下的临界值（16.38），表明工具变量并非弱工具变量。第二阶段的回归结果表明母国高管任期变量系数的估计值虽然有所降低，但对企业生产自动化决策的作用依然在 5% 的水平上显著。为验证选取的工具变量具有排他性，本文对母国高管任期和工具变量进行回归得到残差，并检验工具变量与残差的相关性，发现二者之间不存在显著相关性，即满足排他性条件。

① 参见王浩军、卢玉舒、宋铁波：《稳中求变？高管团队稳定性与企业数字化转型》，《研究与发展管理》2023 年第 2 期，第 97 ~ 110 页。

② 参见赵玲、高翔、黄建忠：《成本加成与企业出口国内附加值的决定：来自中国企业层面数据的经验研究》，《国际贸易问题》2018 年第 11 期，第 17 ~ 30 页。

③ 参见陈小梅、吴小节、汪秀琼等：《中国企业逆向跨国并购整合过程的质性元分析研究》，《管理世界》2021 年第 11 期，第 159 ~ 183 页。

④ 参见顾慧君、杨忠：《外部资源与企业转型：以高管团队异质性为调节变量的实证研究》，《东南大学学报》（哲学社会科学版）2012 年第 4 期，第 36 ~ 39 页。

表3 工具变量估计结果

变量	第一阶段： 母国高管任期	第二阶段： 企业生产自动化决策
母国高管任期		0.018** (0.008)
同类企业 母国高管任期	-207.223*** (6.670)	
控制变量	是	是
国家固定效应	是	是
常数项	601.338*** (19.407)	-0.326 (0.199)
Kleibergen-Paap rk LM		100.639 (0.000)
Kleibergen-Paap rk Wald F (10% maximal IV size)		965.282 (16.38)
F 值	965.282	6.01
Pseudo R ²		0.1859
样本量	548	548

2. Oster 分析法

借鉴 Oster 的做法,^① 将遗漏变量存在的影响考虑进来。本文采取两种方式进行检验, 给定 β (或 δ) 和遗漏因素带来的 R^2 的变化, 得到 δ (或 β) 的值。一般 δ 大于 1 则认为通过稳健性检验, 反之不稳健; β 能够落在基准回归的置信区间内则认为通过稳健性检验, 反之不稳健。在具体操作时, 分别将新的 R^2 设置为基准回归值的 1.3 倍和 2.2 倍。另外, 由于 Oster 分析方法需要在线性回归后使用, 故而将基准回归的 Logit 模型调整为 OLS 模型再进行检验, 得到表 4。结果显示, 四种方案均通过了稳健性检验, 再次验证延长母国高管任期对企业生产自动化决策存在显著正向影响。

^① 参见 Emily Oster, Unobservable Selection and Coefficient Stability: Theory and Evidence, *Journal of Business & Economic Statistics*, Vol. 37 (2), 2019, pp. 187-204.

表 4 稳健性检验——Oster 分析法

检验方法	具体设置	判断标准	实际计算结果	是否稳健
给定 β 和 R_{\max} ， 检验 δ 的取值范围	$\beta = 0$ ，	$\delta > 1$	$\delta = 4.4938$	是
	$R_{\max} = 1.3R^2$			
	$\beta = 0$ ，			
	$R_{\max} = 2.2R^2$		$\delta = 1.2256$	是
给定 δ 和 R_{\max} ， 检验 β 的取值范围	$\delta = -1$ ，	$\beta^*(R_{\max}, \delta)$ $\in [0.0009, 0.0298]$	$\beta^*(R_{\max}, \delta)$ $= 0.0176$	是
	$R_{\max} = 1.3R^2$			
	$\delta = -1$ ，			
	$R_{\max} = 2.2R^2$		$\beta^*(R_{\max}, \delta)$ $= 0.0226$	是

3. 新增控制变量

中国企业在“走出去”后处于更加复杂的社会环境中，东道国对海外中国企业的态度与期望也会对企业决策和人力资源管理产生影响。本文进一步控制东道国居民对本企业投资的态度和东道国政府对中国企业投资的态度代表的东道国社会态度，其中 1 表示“排斥或拒绝”，5 表示“非常欢迎”，欢迎程度从 1 到 5 依次递增，得到表 5 列（1）结果。在此基础上进一步控制企业与东道国政党领导的交往程度代表的社会往来，1 表示“从不往来”，5 表示“往来频繁”，往来密切程度从 1 到 5 依次递增，得到表 5 列（2）结果。结果显示，考虑东道国社会态度和社会往来的影响后，延长母国高管任期对企业生产自动化决策依然存在显著正向影响，结论具有一定稳健性。

4. 更换被解释变量

基准回归部分将“引入自动化或智能化机器设备”的企业归为选择了企业生产自动化，本部分将企业生产自动化决策定义为“引入自动化设备”，不再考虑智能化机器设备的引进情况，得到表 5 列（3）。结果显示，延长母国高管任期对企业生产自动化决策的正向影响依然显著。

表 5 稳健性检验：新增控制变量、更换被解释变量、更换模型

变量	新增控制变量		更换被解释变量	更换模型
	(1) 控制东道国 社会态度	(2) 进一步控制 社会往来	(3) 引入自动化 设备	(4) OLS 回归 结果
母国高管任期	0.085** (0.038)	0.099** (0.045)	0.113*** (0.038)	0.016*** (0.007)
Pseudo R^2 (R^2)	0.1597	0.1899	0.1741	0.1860
样本量	532	342	548	548

注：所有回归均控制了与基准回归一致的控制变量及国家固定效应，限于篇幅，不再呈现所有变量的系数结果。下同。

5. 更换模型

考虑到模型的局限性,进一步采用 OLS 回归分析验证假设 1,得到表 5 列(4)。结果显示,延长母国高管任期对企业生产自动化决策的显著正向影响依然存在。

(三) 异质性分析

以上分析证明延长母国高管任期对企业生产自动化决策具有正向促进作用,但生产自动化属于企业的重要战略,可能还与海外公司的自由裁量权以及高管团队的特征有关。一方面,高层梯队理论表明管理层自由裁量权越大,管理者特征越可能影响企业决策。^①另一方面,高管团队的多元化程度也会影响企业决策行为。^②因此,本文考虑从海外中国企业高管决策自由度和高管团队的多元化程度两方面探讨母国高管任期影响企业生产自动化决策的异质性,分别得到表 6 的 Panel A 和 Panel B。

表 6 异质性分析:基于企业高管决策自由度和高管团队多元化程度

变量	Panel A: 海外中国企业的高管决策自由度					
	控股情况		是否有中国母公司		是否有企业工会	
	非国有控股	国有控股	否	是	否	是
母国高管任期	0.111 ** (0.045)	-0.034 (0.084)	0.150 ** (0.069)	0.051 (0.048)	0.101 ** (0.041)	0.136 (0.151)
常数项	-3.953 *** (1.424)	-5.667 ** (2.484)	-8.301 *** (2.872)	-4.113 *** (1.573)	-4.236 *** (1.338)	-6.986 * (3.821)
Pseudo R ²	0.1843	0.1688	0.2138	0.1655	0.1476	0.3267
样本量	351	178	142	384	435	86

变量	Panel B: 海外中国企业的高管团队多元化程度			
	是否雇佣东道国高管		是否雇佣女性高管	
	否	是	否	是
母国高管任期	0.006 (0.060)	0.136 ** (0.057)	0.072 (0.062)	0.083 * (0.049)

① 参见张明、陈伟宏、蓝海林等:《管理者过度自信与公司避税行为研究》,《管理学报》2020年第9期,第1298~1307页。

② 参见王性玉、邢韵:《高管团队多元化影响企业创新能力的双维分析——基于创业板数据的实证检验》,《管理评论》2020年第12期,第101~111页。

续表

变量	Panel B: 海外中国企业的高管团队多元化程度			
	是否雇佣东道国高管		是否雇佣女性高管	
	否	是	否	是
常数项	-6.055 *** (1.969)	-3.282 ** (1.612)	-2.942 (1.894)	-5.509 *** (1.631)
Pseudo R ²	0.1866	0.1868	0.2068	0.1723
样本量	243	289	214	324

Panel A 用企业控股情况、是否有中国母公司以及是否有企业工会代表企业高管决策自由度。结果显示，延长母国高管任期对企业生产自动化决策的正向影响主要存在于非国有控股、没有中国母公司以及没有企业工会的企业。这表明海外中国企业的高管决策自由度越高，延长母国高管任期越能发挥对企业生产自动化决策的正向作用。可能的原因是这几类企业无须面临复杂的社会关联，能够赋予高管更大的自由裁量权。

Panel B 用是否雇佣东道国高管和女性高管代表企业高管团队的多元化程度。结果显示，延长母国高管任期对企业生产自动化决策的正向影响主要存在于有东道国高管和有女性高管的企业。这一现象表明海外中国企业的高管团队多元化程度越高，延长母国高管任期越能发挥对企业生产自动化决策的正向作用。可能的原因是多元化的高管团队能够为企业决策提供更广泛的信息资源以及更多样化的视角和观点。

五、机制分析

为检验母国高管任期影响海外中国企业生产自动化决策的作用机制，本文参考江艇的研究思路，^① 直接考察母国高管任期对机制变量的影响。分别采用企业近三年新增投资的自主程度、供应商更换数量、技术或研发升级是否会成为企业未来的主要经营风险反映企业的自主决策程度、供应链稳定性以及风险承担能力。具体来讲，近三年新增投资的自主程度越高，表示企业的自主决策程度越高；供应商更换数量越少，表示企业的供应链稳定性越高；技术或研发升级成为企业未来主要经营风险的可能性越小，表示企业的风险承担能力越强。用以上三个机制变量对母国高管任期进行回归分析，得到表 7。

① 参见江艇：《因果推断经验研究中的中介效应与调节效应》，《中国工业经济》2022 年第 5 期，第 100 ~ 120 页。

表7 机制分析

变量	自主决策程度： 近三年新增投资的 自主程度	供应链稳定性： 供应商 更换数量	风险承担能力： 技术或研发升级成为 企业未来主要经营风险的可能性
母国高管任期	0.078* (0.044)	-0.971* (0.507)	-0.012** (0.005)
常数项	7.116*** (1.326)	-7.544 (15.114)	-0.053 (0.156)
R ²	0.326	0.134	0.072
样本量	536	322	548

结果显示，在其他条件不变的情况下，延长母国高管任期分别在10%、10%、5%的水平上显著提升企业的自主决策程度、供应链稳定性以及风险承担能力，从而证实了假设2。具体表现为：母国高管任期每增加1年，企业在近三年新增投资的自主程度将提高0.078个单位，供应商更换数量将减少近1家，技术或研发升级成为企业未来主要经营风险的概率将降低1.2个百分点。笔者猜测，以上回归结果的产生主要有两点原因。首先，高管任期越长表明治理层越信任管理层运营公司的能力，从而会给予其更大的决策权，而高管决策权的提升将充分体现在企业的战略决策偏好上。^①其次，企业的供应链稳定性和风险承担能力在一定程度上均依赖于企业的战略连续性，同时高管团队的稳定性对企业制定追求长期利益的战略往往具有正向作用。^②因此，机制分析结果表明，由于企业生产自动化转型具有周期长、风险高的特点，合理延长母国高管任期以提升企业的战略连续性，有助于高管从全局和长期利益出发优化企业战略决策，从而促进企业生产自动化转型。

为检验员工组织适配性的调节效应，在基准分析的基础上，进一步控制调节变量及其与解释变量的交互项，得到表8。结果显示，第一，专业技术人员和技能人员招聘难度对企业生产经营的妨碍程度具有负向调节作用，即随着专业技术人员和技能人员招聘难度对企业生产经营的妨碍程度的提高，延长母国高管任期对企业生产自动化决策的正向作用减弱。这一结果表明母国高管任期对企业生产自动化决策的影响还依赖于员工与企业需求的适配

① 参见 Kai Gao, Ling Wang and Tingting Liu et al., Management Executive Power and Corporate Green Innovation—Empirical Evidence from China's State-Owned Manufacturing Sector, *Technology in Society*, Vol. 70, 2022, p. 102043.

② 参见王浩军、卢玉舒、宋铁波：《稳中求变？高管团队稳定性与企业数字化转型》，《研究与发展管理》2023年第2期，第97~110页。

性，当专业技术人员和技能人员无法满足企业生产自动化转型需求时，较长的高管任期也无法有效发挥对企业战略决策的优化作用。第二，企业氛围具有正向调节作用，即随着企业氛围向好，延长母国高管任期对企业生产自动化决策的正向作用增强。这一结果表明，为有效发挥高管任期对企业战略决策的优化作用，有必要营造良好的企业氛围，保障企业的战略决策有序推进。以上结果证实了假设 3。

表 8 调节效应分析

变量	企业生产自动化决策	企业生产自动化决策	企业生产自动化决策
母国高管任期	0.228** (0.103)	0.304*** (0.105)	0.067* (0.040)
母国高管任期 × 专业技术人员招聘难度对企业生产经营的妨碍程度	-0.048* (0.028)		
母国高管任期 × 技能人员招聘难度对企业生产经营的妨碍程度		-0.076** (0.032)	
母国高管任期 × 企业氛围			0.001* (0.001)
常数项	-5.058*** (1.217)	-5.274*** (1.236)	-4.270*** (1.189)
Pseudo R ²	0.1614	0.1643	0.1644
样本量	546	545	538

六、结论与建议

本文以海外中国企业为研究对象，探讨母国高管任期对企业生产自动化决策的影响及其作用机制，得到以下结论：第一，延长母国高管任期能够推动海外中国企业生产自动化决策；第二，延长母国高管任期可以通过提高企业自主决策程度、提升供应链稳定性以及强化企业风险承担能力三条路径增加海外中国企业生产自动化转型的可能性；第三，母国高管任期对海外中国企业生产自动化决策的影响依赖于员工与企业需求的适配性以及良好的企业氛围；第四，具有更高决策自由度和更多元化的高管团队背

景有助于发挥母国高管任期对海外中国企业生产自动化决策的促进作用。基于以上研究结论，本文提出四点建议。

第一，优化对外投资企业的外派管理体系，最大限度地发挥母国高管任期对企业战略决策的优化作用。在对外投资初期，充分了解目标市场的法规政策和文化差异等因素，制定有针对性的外派管理策略。在对外投资中期，结合目标市场需求和企业自身业务及战略目标的变化，灵活调整母国高管任期，形成具有适应性的、动态的外派管理体系。定期评估外派管理体系和母国高管任期机制，根据效果对之进行必要的调整优化，确保与企业发展目标 and 市场需求相适应。

第二，强化海外中国企业的战略连续性，从全局的角度考虑企业战略决策的动态调整。在组织结构方面，母公司适当下放决策权，以便海外子公司灵活高效地应对当地市场的变化。在外部合作方面，与供应商建立长期合作关系而非交易关系，避免供应商因企业高管变动而发生转移；建立多元化的供应商网络，减小供应商受企业高管变动影响的可能性。在内部风险方面，企业在生产自动化转型前应进行充分的风险评估，有针对性地增强风险承担能力，实现生产自动化转型的有序进行。

第三，重视对目标市场技能人才的培育和引进，在良好企业氛围下系统推进生产自动化转型战略。招聘东道国本地管理人才或培训东道国本地员工，提高员工对自动化技术和生产流程的理解能力和应用能力，以有效支撑生产自动化决策的实施。营造良好的企业氛围，激发员工的创造力和团队合作精神，避免员工对生产自动化产生抵触心理。

第四，提高企业高管团队的多元化程度，充分利用差异化资源优化企业战略决策。从国别和性别方面提升高管团队的多元性，聘用东道国本地人才担任企业高管，为企业带来更多元化的视角以及更强的创新思维和决策能力，从而使企业生产自动化等重要决策的做出能够基于更全面的考量，有助于海外中国企业在东道国更好地发挥民心相通作用，推动“走出去”的海外中国企业实现“融进去”与“扎下根”。

(责任编辑：任朝旺 李润东)