

基于注意力基础观视角的高管海外经历 对国际化程度的影响研究

谢佩洪¹ 李单萌² 蒋雨秋¹

(1. 上海对外经贸大学, 上海 201620; 2. 复旦大学 上海 200433)

摘要: 在以往针对高层管理人员特质的研究中, 往往从资源基础观和高阶梯队理论两个角度独立探索, 两种观点都忽略了高管特征对企业战略影响的内在机理, 即高管作为企业战略的主要决策者, 高管认知或高管注意力配置决定了企业的发展方向和组织行为。本文在高阶梯队理论的基础上, 引入注意力基础观和动态能力视角, 并选取 2014~2018 年具有海外投资经营业务的上市公司作为研究样本, 共选取 2,143 家样本企业, 采用文本分析法对高管注意力进行测量。实证分析发现: 具有海外经历的高管团队能够促进企业国际化进程; 高管国际化注意力在高管海外经历与国际化程度之间具有中介作用; 企业动态能力能够显著调节高管注意力对国际化程度的正向影响。本文丰富了高管海外经历对国际化程度的影响研究, 不仅深化了高阶梯队理论, 还拓展了注意力基础观和动态能力在国际化研究中的理论应用, 为高管团队的配置和国际化战略决策提供了理论依据与参考借鉴。

关键词: 高管海外经历; 高管注意力; 动态能力; 国际化程度

中图分类号: F270

文献标识码: A

文章编号: 1006-1894 (2026) 05-0050-14

一、引言

自“走出去”战略实施以来, 对外直接投资成为国内企业拓展发展边界、推进产业结构升级、统筹配置全球资本、技术、市场要素的核心路径, 是企业实现可持续国际化经营的关键抓手。在我国步入高水平对外开放新阶段, 高质量共建“一带一路”倡议持续深化, 为我国企业跨境产业合作、基础设施互联互通、深耕全球市场搭建制度化合作平台, 带动对共建国家实体投资规模持续稳步扩容。据商务部与外汇局 2026 年 1 月联合发布的全年统计数据, 2025 年我国全行业对外直接投资规模达 12,455.8 亿元人民币, 较上年增长 7.4%, 业务覆盖 190 个国家和地区, 境外存续经营企业总量突破 5 万家, 对外投资存量连续 9 年位居全球前 3。我国对外投资从传统资源并购逐步转向新能源、数字产业、高端装备制造等领域, 海外产业布局质量持续优化。在全球化的进程中, 把握国际化的发展趋势帮助企业获取新知识, 与国际资源紧密衔接, 激发创新潜能, 实现技术赶超(吴航等, 2019)。在这种背景下, 越来越多的企业将国际化视为提升企业核心竞争力并实现自身可持续发展的重要战略之一。然而, 在当前全球投资环境已由单纯效率导向转向效率、韧性与安全并重, 地缘政治摩擦、供应链重构和东道国监管强化的情境下, 企业国际化面临着更复杂的不确定性。因此, 企业该如何赋能自身的国际化引发了学术界和企业界的广泛关注和持续研究。

作者简介: 谢佩洪, 上海对外经贸大学工商管理学院教授, 博士生导师, 研究方向: 企业战略与品牌国际化; 李单萌(通信作者), 复旦大学管理学院博士研究生, 研究方向: 企业非市场战略与可持续发展; 蒋雨秋, 上海对外经贸大学工商管理学院硕士研究生, 研究方向: 战略管理。

基金项目: 国家社会科学基金项目“中国企业国际化过程中非市场战略与市场战略互动及其整合研究”(项目编号: 17BGL024); 上海市东方英才计划项目。

已有研究表明,企业国际化能够提升经营绩效、降低股价崩盘风险,并对技术创新产生重要影响(林川等,2019;吕孟丽等,2023;张振刚等,2022)。国际化不仅关系到企业市场拓展和经营绩效,也是影响企业长期竞争优势的重要战略选择。因此,进一步解释企业为何会表现出不同的国际化程度,具有重要的理论价值和实践意义。围绕这一问题,既有研究主要从资源基础观和高阶梯队理论展开解释。资源基础观强调高管团队能够为企业带来知识、经验和社会关系等有形与无形资源(杨亭亭等,2024);高阶梯队理论则认为,高管的人口统计特征能够反映其认知基础,并进一步影响企业战略行为(Hambrick and Mason,1984)。然而,前者更多关注高管所带来的资源存量,较少解释这些资源如何进入战略决策过程;后者则常以高管特征作为认知的代理变量,难以直接揭示高管特征如何通过认知和注意力配置影响企业国际化战略。基于此,本文引入注意力基础观,从高管注意力配置的角度进一步解释高管海外经历影响企业国际化程度的内在机制。

鉴于此,本文在资源基础观和高阶梯队理论的基础上,加入注意力基础观这一研究视角,以注意力这一认知变量作为切入点,探讨高管海外经历对企业国际化程度的影响,并探究高管注意力在两者之间的作用。另一方面,企业动态能力意味着对资源的整合与重构,组织是一个对信息进行扫描整合处理的过程(邓少军等,2010),因此,在复杂多变的国际化进程中,动态能力强的企业更能够促进高管在国际化注意力上的资源配置,及时响应市场,整合并配置企业内部资源,在险峻的国际环境中站稳脚跟。由此,具有海外经历的高管团队对企业国际化程度的内在影响机制是什么?高管国际化注意力和动态能力又对两者的关系起到何种作用?这些问题的研究对企业国际化战略的实施具有重要意义。

二、理论分析与研究假设

Hambrick 和 Mason (1984) 提出的高阶梯队理论首次将高层管理人员特征与组织成果和企业战略决策相联系,该理论认为高层管理人员的年龄、性别、教育程度、职业经历等个体特征决定了高层团队的认知,并会影响其偏好,最终影响到企业的战略决策行为。高管团队作为企业国际化战略的制定和执行者,对企业的国际化程度具有重要作用。除此之外,资源基础观也有效地解释了高管特征与企业国际化之间的作用机制,企业的竞争优势来源于有价值的、稀缺的、不可替代且难以模仿的资源(Wernerfelt,1984),拥有海外经历的高管团队因为其独特的知识、教育和工作背景,促使企业获得独特的资源和竞争优势(孙亚东和张莉,2024)。虽然关于企业国际化的现有研究较为丰富,但大多忽视了国际化战略的制定和实施过程。因此,越来越多的学者开始呼吁探讨高管团队认知和注意力等微观因素对企业国际化的影响(Maitland and Sammartino,2015)。

高阶梯队理论认为,具有不同文化、教育、性别、年龄、海外经历、职业经历等背景的高管团队决定了他们对复杂事物的认知,认知则决定了高管人员信息搜寻、信息解码和行动逻辑的过程(Simon,1991),认知的差异性决定了决策者将有限的注意力聚焦在什么议题上。Ocasio (1997) 基于有限理性提出了注意力基础观的观点,认为研究企业的战略行为实际上就是研究管理者的行为和管理者注意力分配的结果,由于注意力的稀缺性,高管团队的行为在很大程度上取决于他们选择将注意力集中在哪些决策上。Herrmann 和 Datta (2005) 研究发现,由于决策者具备不同的特征,对问题分析时的理解和处理不同,对企业国际化过程的进入模式选择也有差异。因此,有必要将高管团队作为独立的研究对象,探索不同特征的高管团队影响企业国际化程度的内在过程以及高管团队注意力配置在其中的作用。

除此之外,受到逆全球化思潮蔓延、新冠疫情冲击的长尾效应持续释放、地缘经贸摩擦频发的

影响,当今企业处于前所未有的动荡环境中。企业的动态能力决定了企业战略实施的效果(赵凤等,2016),因此,在目前多变的国际环境下,企业是否拥有动态能力尤为重要。动态能力是指企业整合、建立、重组内部与外部组织技能、资源和职能的能力(Teece et al., 1997),它决定了企业在复杂动态的环境下能否洞察机会、学习吸收并对现有环境下的资源进行整合创新,它影响着管理者在决策过程中的结构性配置。关于动态能力的研究主要集中在“向后看”的惯性视角,认为动态能力是由过去经验形成的集体行为模式(Gavetti and Levinthal, 2000),缺乏对个体认知或行为与动态能力之间关系的微观层面研究。

基于此,本文将深入探讨高管团队特征对国际化程度的影响,在已有研究的基础上加入注意力基础观这一新的视角揭示国际化程度的决定因素。高管团队是否能够按照自己的意愿推进国际化取决于企业所具备的适应能力、吸收能力和创新能力。企业具备的动态能力越强,越可能加深企业国际化程度。因此,本文将进一步探讨动态能力对高管海外经历和国际化程度关系的调节作用(图1)。

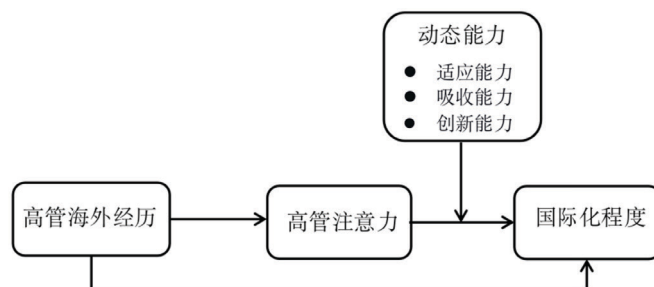


图1 理论框架模型

(一) 高管海外经历与国际化程度

从宏观层面看,国际人才的回归有利于促进东道国和本土企业创新(Saxenian, 1994; Dai and Liu, 2009);从微观层面看,具有海外经历的国际人才不仅本身具有超前的知识和思考能力,还能够为企业提供前沿的管理理念和海外资源。相较于没有海外经验的高层管理人员来说,海归高管在语言和文化方面的优势可以促进其对东道国的商业规则与法律法规等的理解,同时他们对国际市场知识的积累和先进技术的学习为把握国际市场动向提供了有利条件,有助于企业在国际化过程中规避风险和不确定性。除此之外,拥有海外经历的高管更善于处理国际事务,并在国际化经营过程中合理利用当地资源,促使企业快速地适应东道国环境并获得合法性,进而加快国际化进程(Oxelheim et al., 2013; 任鸽等, 2019)。

综合来看,首先,海外学习或工作的经历能够减少企业在国际化过程中的不确定性(Sambharya, 1996),有助于对国际机会的识别、国际化战略的把控。其次,具有海外经历的高层管理人员具有多文化的积累,有助于企业在跨文化的背景下合法经营。最后,拥有海外经历的高层管理人员可以利用其学习到的先进技术和知识,帮助企业在国际扩张过程中对技术等方面的难题作出迅速反应。

假设1: 高管海外经历对国际化程度具有显著正向影响。

(二) 高管海外经历与高管注意力

高阶梯队理论中特征—认知—偏好—行为的链式反应阐明了具有不同背景的高管团队会对复杂事物的认知产生差异。认知的差异决定了企业所关注信息的不同,进而影响其对信息的解释和处理信息的方式。因此,对于具有海外经历的高层管理人员来说,他们率先接触到海外先进的知识和前沿的技术,并在国外学习和工作的过程中逐渐形成了自己的认知和价值观。由于其长期的海外生活经历,他们对语言和文化的差异产生了适应性,克服了“水土不服”带来的种种问题,使得他们更

善于处理国际事务并在国际化经营中采取本土化的措施，从而促使企业较快地适应东道国环境并获得合法性（Mohr and Batsakis, 2018）。最后，相较于无海外经历的高层管理人员，具有海外经历的高管人员更能够关注到国际环境变化的核心要素，洞察国际机会（Melin, 1992）。

假设 2：高管海外经历对高管注意力具有显著正向影响。

（三）高管注意力与国际化程度

Prahalad 和 Bettis（1986）的研究表明，企业的“主导逻辑”是企业多元化的主要动因，这种“主导逻辑”源自高层管理人员的价值观、态度、思维方式等。因此，高层管理人员海外经历会影响其所拥有的“主导逻辑”，进而影响企业的多样化（Sambharya, 1996），即海外经历能够帮助高层管理人员降低国际化不确定性、识别海外机会并把控国际化战略，同时凭借跨文化经验提升企业在东道国经营的合法性，并通过引入先进技术与知识增强企业对国际市场变化的响应能力。Cohen 和 Levinthal（1990）同样认为高管的知识、注意力、价值观、信念等会影响企业战略行为的实施。由于个人处理信息的能力有限，注意过程就是管理者从各种刺激中挑选最重要的内容，对该刺激进行解释和整合。那么，对于具有海外经历的高管而言，一方面，国际化的注意力配置促使他们在搜寻信息的过程中倾向于关注国外市场，对问题的解读和处理方法也更加国际化；另一方面，他们对海外的新市场、优惠政策、潜在要素、配套产业设施等内容会选择性注意、解释并采取相应的战略措施（吴建祖和关斌，2015；许晖等，2013），为所关注的国际化议题配置相应的人力、物力、资本等资源，促进国际化战略的实施。

假设 3：高管注意力对国际化程度具有显著正向影响。

（四）高管注意力的中介作用

作为企业战略决策的核心主体，高层管理人员的个体经历、认知基础与价值取向会影响其对有限注意力的配置，使其选择性地关注特定议题、信息与解决方案，并进一步塑造企业的战略判断与行动方向。相较于缺乏海外经历的高管，具有海外学习或工作经历的高管更容易接触国际前沿知识、先进技术与多元制度环境，并在跨国经历中形成更具开放性和全球导向的认知框架与价值取向。这些认知基础会提高其对国际市场机会、海外竞争态势及跨境资源配置等议题的关注程度，促使相关信息进入企业战略决策过程，进而推动国际化战略的制定与实施。因此，高管海外经历并非简单地直接转化为企业国际化程度的提高，而是通过重塑高管的注意力结构与议题优先级，对企业国际化进程产生影响。Meuric（2025）关于动态管理能力的研究进一步表明，管理者认知与能力配置会影响早期国际化企业跨越成长拐点，这为本文从高管注意力视角解释海外经历影响企业国际化的内在机制提供了进一步支持。

假设 4：高管注意力在高管海外经历与国际化程度之间具有中介作用。

（五）动态能力的调节作用

关于组织能力的演化，既有研究主要形成了惯例视角与认知视角两种解释。Gavetti 和 Levinthal（2000）将其概括为“向后看”与“向前看”两种行为逻辑：前者强调组织基于既有经验和惯例进行学习，后者则关注管理者认知、判断与前瞻性搜索对组织行动的影响。

现有研究在讨论这一转化过程时主要关注吸收能力。吸收能力较强的企业能够更有效地识别、获取和消化外部知识，并将高管海外经历带来的国际市场信息、先进技术和跨文化认知转化为组织实践与创新成果（Cohen and Levinthal, 1990；Zahra and George, 2002；Zahra and Hayton, 2008）。相关研究也表明，企业国际化本质上是一个持续获取、积累和运用知识的组织学习过程，

吸收能力能够强化海外知识溢出及国际化经验的利用效果（Eriksson and Chetty, 2003；陈怡安和杨河清，2013；姚凯和王亚娟，2020）。

然而，企业国际化不仅需要吸收外部知识，还要求企业及时识别环境变化并将认知转化为具体行动。适应能力反映企业洞察国际市场机会与威胁、灵活调整资源配置的能力（Chakravarthy, 1982）；创新能力则体现企业开发新产品、新技术和新市场的能力。较强的适应能力能够为高管的国际化注意力提供相应的资源配置和组织响应，较强的创新能力则有助于将高管的国际化认知转化为产品开发、市场进入和国际扩张。现有研究发现，动态能力有助于推动早期国际化企业实现后续成长，并能够与国际创业导向相匹配，从而改善国际经营绩效（Yang and Stoian, 2025；Mostafiz et al., 2025）。因此，本文在吸收能力之外，进一步将适应能力和创新能力纳入分析框架，考察3类动态能力如何影响高管认知向企业国际化战略的转化。

假设5：动态能力在高管注意力与国际化程度之间具有调节作用。

假设5a：适应能力在高管注意力与国际化程度之间具有调节作用，适应能力越强，高管注意力对国际化程度的正向影响就越强；

假设5b：吸收能力在高管注意力与国际化程度之间具有调节作用，吸收能力越强，高管注意力对国际化程度的正向影响就越强；

假设5c：创新能力在高管注意力与国际化程度之间具有调节作用，创新能力越强，高管注意力对国际化程度的正向影响就越强。

三、研究设计

（一）样本选择与数据来源

本研究基于数据的可获得性和真实性，选取2014~2018年间具有海外投资经营业务的上市公司作为样本。一方面，国泰安人物研究系列数据库中高管团队成员的海外背景数据从2008年开始统计且2012年之前的数据披露并不完整，由于新冠疫情对全球的经济产生了重大的影响，导致2020年后的国际化数据缺乏代表性；另一方面，高管海外经历对高管注意力以及国际化程度通常具有一定的滞后性。因此，本文的被解释变量、中介变量和调节变量均选取1年以后的数据，即2015~2019年的数据。由于控制变量的变动性较小，故采用当年的变量数据进行测量。与此同时，为保证结果的稳定性和准确性，根据以下原则对初始样本进行筛选：（1）剔除有变量缺失、数据异常的公司样本；（2）剔除未进行国际化的公司样本；（3）剔除ST、PT、ST、SST、*SST等观测期间被特别处理的企业；（4）剔除研究年份期间业务结构发生重大变动或者海外收入缺失的企业；（5）为保证企业经营的稳定性，剔除利润率为负值以及退市的企业；（6）剔除金融保险行业上市公司，因为这类公司的财务报表结构具有特殊性。

经过上述步骤的筛选，最终确定样本量为2,143家，其中2014~2018年期间上市公司样本数分别是227、375、466、536、539家。高管海外经历、国际化程度及动态能力相关数据均来自国泰安数据库和Wind数据库，高管注意力数据来源于企业官网公布的企业年报信息中的第四部分管理层讨论与分析。

（二）变量定义与测量

1. 自变量

高管海外经历（Overseas）。参考文雯和宋建波（2017）以及代昀昊和孔东民（2017）对海

归高管的定义,本文以高层管理人员是否具有在中国大陆境外学习和工作经历作为确认标准,采用具有海外经历的高管占高管团队总数的比例作为衡量指标。

2. 因变量

国际化程度 (*Doi*)。Yang 等 (2012) 通过对 54 篇国际化文章进行实证分析,验证了海外业务收入占比 (*FSTS*) 作为衡量国际化程度指标的可靠性。因此,本文采用海外业务销售与营业总收入的比值 (*FSTS*) 衡量国际化程度,其计算公式如下:

$$\text{海外收入占比 (FSTS)} = \frac{\text{企业的海外收入}}{\text{企业总收入}} \times 100\% \quad (1)$$

3. 调节变量

动态能力 (*DC*)。参考赵凤等 (2016) 的方法,从企业适应能力、吸收能力、创新能力 3 个维度对企业动态能力进行衡量。

(1) 适应能力 (*ACV*): 企业适应能力指在外部环境发生变化时,对资源的整合与分配。采用公司年度研发支出强度、资本支出强度、广告支出强度 3 项不同支出的变异系数衡量。具体的计算方法如下:

$$ACV = \frac{\sigma}{\text{mean}} \quad (2)$$

其中, σ 指研发、资本、广告 3 种支出强度的标准差, mean 指 3 种支出强度的平均值。

(2) 吸收能力 (*R&D*): 吸收能力主要指企业对外界知识和技术的获取、吸收和应用的过程。本文参考 Stock 等 (2001)、赵凤等 (2016) 和杨林等 (2020) 的测量方法,使用研发支出强度即研发支出占营业收入的比值对吸收能力进行衡量。

(3) 创新能力 (*IA*): 选用研发投入强度 (即研发投入与营业收入的比值)、年度研发人员占比、年度发明专利数量 3 个指标对创新能力进行衡量,并对 3 项指标进行标准化后加总得到创新能力的综合值,用以衡量创新能力水平。

4. 中介变量

参考已有研究对高管注意力测量的方法 (吴建祖和关斌, 2015; 董临萍和宋渊洋, 2017), 按照以下步骤进行测量。

(1) 分析文本整理: 运用 R 语言分析软件并借助停用词库对样本年报进行分词,去除虚词、副词、连词等与高管注意力倾向无关的词汇,并剔除不具有代表性的词汇。

(2) 确定关键词: 确定国际化为一级关键词,筛选出与国际化相关联的二级关键词,如海外、国际化、进出口、汇率、全球化、国外市场、发达国家、发展中国家、欧美地区等多个主要的二级关键词。

(3) 参考 Cho 和 Hambrick (2006) 对注意力的测量方法,剔除包含歧义的句子以及剔除歧义频次较高的关键词,最终确定了以下二级关键词: 海外、国际、出口、汇率、国家、国外、地区。

(4) 邀请相关领域的专家,按照李克特量表的形式对关键词进行打分 (从“完全不符合”到“完全符合”设置 10 分制),删除低于 4 分的词汇,最终得到关于高管注意力倾向的关键词 (表 1)。

最后,本文采用吴建祖和关斌 (2015) 对统计结果的计算方法,即通过计算关键词所在句子的总数占总句子数的比例计算高管国际化注意力 (*Attention*) 的配置情况。

5. 控制变量

参考其他学者的研究,本文将控制变量分为企业层面、治理层面。其中,企业层面主要包括: 企业规模 (*Size*)、企业年龄 (*Age*) 和所有权性质 (*Sta*)。治理层面主要包括: 高管规模 (*TMTSize*)、

女性高管比例（*Fem*）和两职合一（*Dua*）。

所有变量的详细测量说明如表 2 所示。

表 1 关键词列表

一级关键词	二级关键词	来自原始分析文本的典型语境匹配
国际化	海外	海外、海外投资、海外经营、海外业务
	国际	国际、国际化、国际贸易、国际标准、国际竞争、国际品牌、国际形势、国际性
	出口	出口、进出口、出口量、出口额、出口创汇、出口国、出口配额、出口贸易
	汇率	汇率、外汇、汇兑、美元汇率、货币汇率、外汇市场
	国家	发达国家、发展中国家、新兴国家、欧美国家、跨国、各国
	国外	国内外、境外、国外品牌、国外贸易、国外市场、国内外市场
	地区	美国、中国香港、欧洲、日本、德国、印度、欧美、北美、韩国、东南亚、俄罗斯、新加坡、非洲、英国、中国台湾、印尼、亚太、亚洲、中东、“一带一路”

表 2 变量定义及测量方法

变量类型	变量名称	变量符号	测量方法
自变量	高管海外经历	<i>Overseas</i>	具有海外经历的高管占高管团队总数的比例
因变量	国际化程度	<i>Doi</i>	采用海外业务销售与营业总收入的比值衡量
中介变量	高管国际化注意力	<i>Attention</i>	计算年报中关键词所在句子的总数占总句子数的比例
调节变量	适应能力	<i>ACV</i>	采用公司年度研发支出强度、资本支出强度、广告支出强度的变异系数衡量
	吸收能力	<i>R&D</i>	研发支出强度即研发支出占营业收入的比值
	创新能力	<i>IA</i>	研发投入强度（即研发投入与营业收入的比值）、年度研发人员占比、年度发明专利数量 3 个指标进行标准化后加总
控制变量	企业规模	<i>Size</i>	采用总员工人数取自然对数的方法
	企业年龄	<i>Age</i>	公司成立至统计年份的年数
	所有权性质	<i>Sta</i>	国有企业赋值为 1，否则赋值为 0
	高管规模	<i>TMTSize</i>	高管团队的总人数
	女性高管比例	<i>Fem</i>	女性高管人数占高管团队总人数的比例
	两职合一	<i>Dua</i>	若 CEO 同时担任董事长，则赋值为 1，否则为 0

（三）模型构建

为检验高管海外经历、高管国际化注意力及动态能力对企业国际化程度的影响，本文构建如下模型。

首先，检验高管海外经历、高管国际化注意力与企业国际化程度之间的关系：

$$Doi_{i,t+1} = \beta_0 + \beta_1 Overseas_{i,t} + \sum \beta_k Controls_{i,t} + \varepsilon_{i,t} \tag{3}$$

$$Attention_{i,t+1} = \alpha_0 + \alpha_1 Overseas_{i,t} + \sum \alpha_k Controls_{i,t} + \varepsilon_{i,t} \tag{4}$$

$$Doi_{i,t+1} = \gamma_0 + \gamma_1 Overseas_{i,t} + \gamma_2 Attention_{i,t+1} + \sum \gamma_k Controls_{i,t} + \varepsilon_{i,t} \tag{5}$$

其中，*Doi* 表示企业国际化程度，*Overseas* 表示高管海外经历，*Attention* 表示高管国际化注意力；*Controls* 为控制变量集合，包括企业规模（*Size*）、企业年龄（*Age*）、所有权性质（*Sta*）、高管团队规模（*TMTSize*）、女性高管比例（*Fem*）和两职合一（*Dua*）； ε 为随机扰动项。式（3）用于检验高管海外经历对国际化程度的影响，式（4）用于检验高管海外经历对高管国际化注意力的影响，式（5）在式（3）的基础上加入高管国际化注意力，用于检验其中介作用。

其次，为检验动态能力的调节作用，构建如下模型：

$$Doi_{i,t+1} = \eta_0 + \eta_1 Attention_{i,t} + \eta_2 DC_{i,t+1} + \eta_3 Attention_{i,t+1} \times DC_{i,t+1} + \sum \eta_k Controls_{i,t} + \varepsilon_{i,t} \tag{6}$$

其中，*DC* 分别代表适应能力（*ACV*）、吸收能力（*R&D*）和创新能力（*IA*）。交互项系数 β_3 用于判断不同维度动态能力对高管国际化注意力与企业国际化程度之间关系的调节作用。

四、实证分析

(一) 描述性统计

各个变量的描述性统计分析结果如表 3 所示。

表 3 描述性统计

变量名称	样本量	最小值	最大值	平均值	标准差	中位数
<i>Overseas</i>	2,143	0.000	0.800	0.078	0.129	0.000
<i>Doi</i>	2,143	0.000	1.000	0.230	0.228	0.153
<i>Attention</i>	2,143	0.000	0.460	0.119	0.069	0.110
<i>ACV</i>	2,143	-1.411	-0.006	-0.797	0.245	-0.773
<i>R&D</i>	2,143	0.000	0.100	0.042	0.023	0.040
<i>IA</i>	2,143	-3.581	9.779	-0.035	1.872	-0.296
<i>Size</i>	2,143	4.094	12.621	7.790	1.131	7.688
<i>Age</i>	2,143	5.000	51.000	16.661	5.644	16.000
<i>Sta</i>	2,143	0.000	1.000	0.202	0.401	0.000
<i>TMTSize</i>	2,143	2.000	23.000	7.390	2.849	7.000
<i>Fem</i>	2,143	0.000	8.000	1.199	1.120	1.000
<i>Dua</i>	2,143	0.000	1.000	0.343	0.475	0.000

由表 3 可知，高管海外经历的平均值为 0.078，最小值为 0，最大值为 0.8，说明整体样本中具有海外经历的高管较少；国际化程度的平均值为 0.23，最小值为 0，最大值为 1，说明整体样本企业的国际化程度不高，大部分企业仍然处于国际化探索阶段；中介变量高管注意力以及调节变量中的吸收能力和适应能力的平均值均比较低，说明样本整体对国际化的关注较少，企业的适应能力和吸收能力均偏低。

(二) 相关性分析

为了保证模型分析的有效性，本文利用 Pearson 相关性检验的方法检验了变量之间的相关性，检验结果如表 4 所示。

表 4 相关性分析

变量名称	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	VIF
<i>Overseas</i>	1.000												—
<i>Doi</i>	0.163**	1.000											1.042
<i>Attention</i>	0.177**	0.487**	1.000										1.057
<i>ACV</i>	0.055*	-0.033	-0.039	1.000									3.244
<i>R&D</i>	0.010	-0.014	-0.021	0.170**	1.000								1.047
<i>IA</i>	0.022	-0.098**	-0.067**	0.815**	0.131**	1.000							3.103
<i>Size</i>	0.018	-0.027	0.094**	-0.213**	0.033	-0.120**	1.000						1.307
<i>Age</i>	0.007	-0.012	0.051*	-0.094**	0.004	-0.077**	0.138**	1.000					1.084
<i>Sta</i>	-0.056**	-0.104**	0.006	-0.159**	-0.039	-0.053*	0.356**	0.244**	1.000				1.297
<i>TMTSize</i>	0.023	-0.047*	0.095**	-0.011	-0.042	0.066**	0.285**	0.049*	0.157**	1.000			1.226
<i>Fem</i>	0.041	-0.023	-0.007	0.056**	0.019	0.041	-0.081**	0.067**	-0.070**	0.253**	1.000		1.120
<i>Dua</i>	0.030	0.088**	0.017	0.090**	0.083**	0.040	-0.105**	-0.03	-0.245**	-0.039	0.066**	1.000	1.077

注：*、** 分别表示在 5%、1% 水平下显著相关；下表同。

高管海外经历、高管注意力与企业国际化程度之间的相关系数分别是 0.163 和 0.487 且均在 1% 的显著水平下正相关；高管海外经历与高管注意力的相关系数为 0.177 且在 1% 的显著水平下正相关。除了创新能力与吸收能力之间的相关系数为 0.815，其他变量值均小于 0.5，表明变量之间的多重共线性较弱。在进一步对变量进行方差膨胀因子（VIF）检验时，所有的 VIF 值均小于 5，说

明各个变量之间不具有明显多重共线性关系。

（三）回归分析

1. 高管海外经历、高管注意力、国际化程度的关系检验

回归结果如表 5 所示，列（1）检验了高管海外经历对国际化程度的影响，回归系数为 0.281，并在 1% 水平下显著正相关，验证了假设 1。列（4）检验了高管海外经历对高管注意力的影响，其中回归系数为 0.093，在 1% 的水平下显著，由此验证了假设 2。列（2）单独检验了高管注意力对国际化程度的影响，其中回归系数为 1.637，在 1% 的水平下显著，由此，假设 3 得到验证，即高管注意力对国际化程度具有显著正向影响。

2. 高管注意力中介效应的检验

表 5 中列（3）在列（1）的基础上加入了高管注意力，高管注意力与国际化程度之间的回归系数为 1.593，并在 1% 水平上显著，说明高管注意力对国际化程度具有正向影响，由此验证了假设 4，即高管注意力在高管海外经历与国际化程度之间具有中介作用。本文采用 Bootstrap 抽样法对中介作用进行检验，Bootstrap 检验中置信区间为 0.063~0.107，其中不包含 0，中介作用通过检验。

表 5 高管海外经历、高管注意力与国际化程度回归检验

变量名称	<i>Doi</i>			<i>Attention</i>
	(1)	(2)	(3)	(4)
<i>Overseas</i>	0.281** (0.038)		0.133** (0.034)	0.093** (0.011)
<i>Attention</i>		1.637** (0.062)	1.593** (0.063)	
<i>Size</i>	0.002 (0.005)	-0.004 (0.004)	-0.005 (0.004)	0.004** (0.001)
<i>Age</i>	0.000 (0.001)	0.000 (0.001)	0.000 (0.001)	0.001* (0.000)
<i>Sta</i>	-0.048** (0.014)	-0.042** (0.012)	-0.039** (0.012)	-0.005 (0.004)
<i>TMTSize</i>	-0.002 (0.002)	-0.006** (0.002)	-0.006** (0.002)	0.002** (0.001)
<i>Fem</i>	-0.006 (0.005)	-0.002 (0.004)	-0.003 (0.004)	-0.002 (0.001)
<i>Dua</i>	0.031** (0.011)	0.027** (0.009)	0.027** (0.009)	0.003 (0.003)
常数项	0.246** (0.038)	0.119** (0.034)	0.117** (0.034)	0.056** (0.011)
R^2	0.042	0.258	0.264	0.048
调整 R^2	0.039	0.256	0.261	0.045
Bootstrap 检验	[0.063, 0.107]			

注：（ ）内为标准误差值；下表同。

3. 动态能力调节效应的检验

为了避免多重共线性的问题，本文对高管注意力和适应能力、吸收能力及创新能力进行了中心化处理。调节效应的回归结果如表 6 所示，高管注意力和适应能力的交互项与国际化程度之间的回归系数为 0.513，并在 5% 的水平上显著，高管注意力和吸收能力、创新能力的交互项与国际化程度之间的回归系数均在 1% 的水平上显著。由此初步验证了假设 5a、5b 和 5c，即适应能力、吸收能力、创新能力均在高管注意力与国际化程度之间具有显著的调节作用。

接下来，本文借助调节效应图对调节作用做出进一步分析（如图 2~ 图 4 所示）。当适应能力处于高水平时，高管注意力对国际化程度的影响大于低水平适应能力对两者的影响，即适应能力正

表 6 调节效应回归检验

名称	Doi					
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Attention	1.636** (0.062)	1.634** (0.062)	1.622** (0.062)	1.638** (0.062)	1.607** (0.063)	1.581** (0.062)
Attention × ACV				0.513* (0.259)		
Attention × R&D					-8.888** (2.925)	
Attention × IA						-0.158** (0.036)
ACV	-0.013 (0.017)			-0.011 (0.017)		
R&D		-0.387* (0.195)			-0.488* (0.197)	
IA			-0.009** (0.002)			-0.011** (0.002)
常数项	0.312** (0.034)	0.324** (0.034)	0.326** (0.034)	0.313** (0.034)	0.320** (0.034)	0.311** (0.034)
控制变量	是	是	是	是	是	是
R ²	0.258	0.260	0.263	0.260	0.263	0.270
调整 R ²	0.256	0.257	0.260	0.257	0.260	0.267

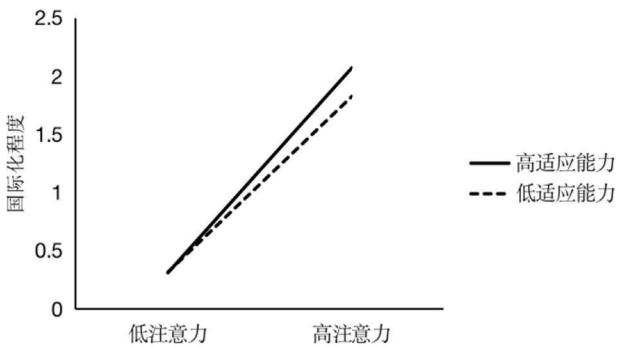


图 2 适应能力对高管注意力与国际化程度关系的调节效应

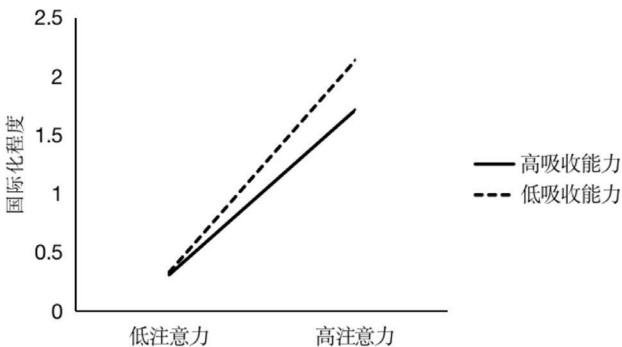


图 3 吸收能力对高管注意力与国际化程度关系的调节效应

向调节高管注意力对国际化程度的正向影响。当吸收能力和创新能力处于高水平时，高管注意力对国际化程度的影响小于低水平时对两者关系的影响，这说明这两种能力对高管注意力与国际化程度的正向影响起到负向调节作用，这与假设 5b 和 5c 中的部分内容不一致，因此，结合上文分析，假设 5b 和 5c 仅得到部分支持。

综合上述检验结果，假设 5 得到部分验证，动态能力在高管国际化注意力与国际化程度之间的调节作用与原假设存在一定偏差，不同维度的动态能力表现出差异化影响。对此，可以从高管注意力与动态能力的内涵加以解释。高管注意力不仅体现管理者对特定信息和议题的选择性关注，还包括对相关信息的解释、整合以及围绕重点议题进行资源配置。对于具有海外经历的高管而言，其国际化注意力往往集中于海外市场、技术和

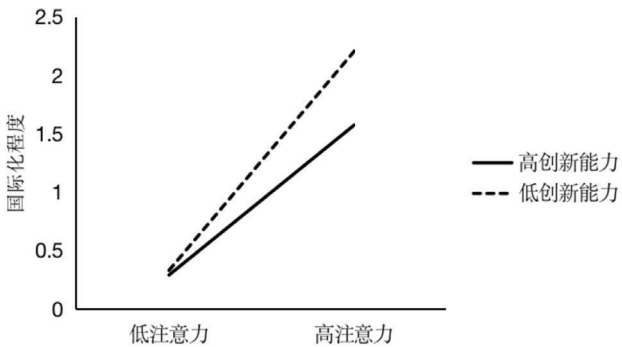


图 4 创新能力对高管注意力与国际化程度关系的调节效应

渠道等资源，并进一步影响企业对相关机会与挑战的判断及战略响应。与此同时，动态能力强调企业在环境变化中对资源进行整合、重构和配置，以适应甚至塑造外部环境（Teece et al., 1997；Eisenhardt and Martin, 2000；Winter, 2003；Zahra et al., 2006）。因此，高管国际化注意力能否进一步转化为国际化行动，在很大程度上取决于企业具体动态能力的支持，不同维度动态能力的作用也由此可能呈现差异。

由此可见，动态能力与高管国际化注意力之间在面对不同的内外部环境时可能存在一定的替代性。当组织动态能力强时，意味着组织的资源分配、外界知识的学习吸收以及创新能力较强，此时动态能力在国际化战略过程中起到主导作用，企业的战略决策相对会更加受到企业内部动态能力的影响，由此高管认知所起的作用就会相对减弱。相反，对于动态能力较弱的企业来说，具有海外经历的高管团队所带来的隐性和显性资源弥补了企业能力的不足，成为提高国际化程度的重要来源。因此，当企业动态能力较强时，可能会存在部分维度负向调节高管海外经历对国际化程度的正向影响。

4. 稳健性检验

为了确保结果的可靠性，本文主要通过更换自变量的测量方式对模型进行稳健性检验，即高管海外经历采用哑变量进行衡量，存在海外高管的企业赋值为1，否则为0。具体的回归检验结果如表7所示。

表7 稳健性检验

变量名称	国际化程度	高管注意力
	(1)	(2)
高管海外经历哑变量	0.067** (0.010)	0.022** (0.003)
常数	0.226** (0.038)	0.062** (0.012)
控制变量	是	是
R ²	0.036	0.040
调整 R ²	0.033	0.036

由列（1）可知，高管海外背景哑变量与国际化程度之间的回归系数为0.067并在1%的水平上显著，说明高管海外经历对国际化程度有正向作用。在列（2）中，高管海外背景哑变量与高管注意力之间的回归系数为0.022，并在1%的水平上显著，说明高管海外经历对高管注意力有正向作用。

五、结论与启示

（一）研究结论

首先，具有海外经历的高管团队对企业国际化程度具有显著的正向影响。高管作为企业不可或缺的人力资源，不仅能够为企业提供丰富的海外市场资源和知识资源，还能够帮助企业减少国际化进程中的不确定性并规避风险。

其次，高管注意力在高管海外经历与国际化程度的正向影响中具有部分中介作用。具有海外经历的高管团队在海外学习和工作的过程中形成了自己的认知和价值观，使得他们更加关注国际化相关的议题。在对国际化关注的基础上，高管人员通过搜寻相关信息、了解海外政策和海外市场资源配置等行为，对企业的国际化战略产生了重要影响。

最后，企业动态能力能够显著调节高管国际化注意力配置与国际化程度之间的关系，但不同维度的动态能力对两者调节作用的影响不同。其中适应能力水平越高，高管注意力对国际化程度的正

向影响越强，而吸收能力和创新能力负向调节高管注意力对国际化程度的正相关关系。当企业动态能力较强时，组织自身对资源分配、外界知识的学习吸收以及创新能力较强，此时动态能力在国际化战略过程中起到主导作用，高管认知所起的作用就会相对减弱。

（二）理论贡献

首先，引入注意力基础观这一研究视角，拓展了对国际化程度的研究。过去学者们大多基于资源基础观和高阶梯队理论的视角（任鸽等，2019），将高层管理人员作为企业竞争优势资源的重要来源，忽略了高管团队特征通过高管认知影响企业国际化战略的过程。尽管 Herrmann 和 Datta（2005）表明具备不同特征的高管对企业国际化过程中的战略选择会有差异，但对于高管注意力配置对国际化程度影响的研究较为不足。因此，本文聚焦对国际化程度有影响作用的高管注意力，从微观层面考察了具有海外经历的高层管理人员如何借助其认知影响企业战略，进而揭示了个体特征作用于企业国际化的认知作用机制，为理解企业国际化程度的形成提供了新的思路。

其次，在以往研究的基础上深入探索了动态能力中适应能力、吸收能力和创新能力在高管团队认知与企业国际化战略之间的作用，丰富了高管团队与企业动态能力的关系研究。当前关于管理者认知与动态能力之间的研究尚处在探索阶段，大多仅将动态能力中的吸收能力作为权变因素，探究吸收能力在个体和企业战略之间的调节作用（陈怡安和杨河清，2013；Wang et al., 2007）。但在国际化进程中，仅仅有吸收能力显然是不够的，适应能力和创新能力在个体特征与企业国际化战略进程中也起着必不可少的调节作用。

最后，进一步深化了高阶梯队理论，丰富了高管团队认知的测量方式。现有研究通常借助高管人口统计特征推断高管团队的认知以及与企业战略决策的关系（孙亚东和张莉，2024），但这一测量方式会存在误差。因此，本研究通过对董事会报告进行文本分析，对高管团队注意力这一认知因素进行了直接测量，并检验了其在高管海外经历与企业国际化程度之间的中介作用。

（三）实践启示

1. 企业层面

首先，企业应该重视培养和选拔高水平的高管团队。同时，企业应当主动从内部培养具有国际化经验和视野的高水平人才，这将有利于企业从全球范围内寻找资源。其次，企业应重视企业动态能力的提升与构建，多维度的动态能力在高管国际化注意力配置与国际化程度之间具有显著的调节作用。重视组织能力的培养，不仅有助于高管认知对企业战略的正向影响，同时能够促进企业内部形成一个良好的应对复杂动态问题的环境，有助于企业在应对环境变化时能够及时洞察机遇与挑战，并进行合理的资源分配以快速适应新环境。

2. 政策层面

首先，政府应完善国际化政策支持体系。我国正处于快速发展阶段，产业结构迅速升级，在国际市场分工中扮演重要角色。因此，企业应积极参与国际市场竞争，推动我国国际化进程的深入，提升我国的综合实力。尤其在当前国际经贸规则调整、投资审查趋严和供应链区域化背景下，政策支持不仅应关注投资规模扩张，也应加强国别风险预警、国际合规服务和跨境创新协同。其次，继续坚持国际化人才引进政策的实施。企业对海归人才的引进，有利于促进本土企业的竞争，提高本土企业的创新能力，有益于本土企业的发展。同时积极推动人才的流动，实现高层次管理人才的优化配置，促进国家高质量的国际化发展。

参考文献:

- [1] 陈怡安, 杨河清. 海归回流对中国技术进步的影响效应实证 [J]. 经济管理, 2013(4).
- [2] 代昀昊, 孔东民. 高管海外经历是否能提升企业投资效率 [J]. 世界经济, 2017(1).
- [3] 邓少军, 芮明杰. 组织动态能力演化微观认知机制研究前沿探析与未来展望 [J]. 外国经济与管理, 2010(11).
- [4] 董临萍, 宋渊源. 高管团队注意力与企业国际化绩效: 权力与管理自由度的调节作用 [J]. 管理评论, 2017(8).
- [5] 林川, 张思臻. 国际化经营、创始人 CEO 与创业板上市公司股价崩盘风险 [J]. 哈尔滨商业大学学报 (社会科学版), 2019(5).
- [6] 吕孟丽, 乔朋华, 李小青. 国际化扩张能否为中小企业技术创新续航?——制度环境的调节作用 [J]. 软科学, 2023(3).
- [7] 任鸽, 陈伟宏, 钟熙. 高管国际经验、环境不确定性与企业国际化程度 [J]. 外国经济与管理, 2019(9).
- [8] 孙亚东, 张莉. 高管海外背景、环保投资与 ESG 表现——基于建筑工程企业的实证研究 [J]. 财会通讯, 2024(6).
- [9] 文雯, 宋建波. 高管海外背景与企业社会责任 [J]. 管理学, 2017(2).
- [10] 吴航, 陈劲. 探索性与利用性国际化的创新效应: 基于权变理论的匹配检验 [J]. 科研管理, 2019(11).
- [11] 吴建祖, 关斌. 高管团队特征对企业国际市场进入模式的影响研究——注意力的中介作用 [J]. 管理评论, 2015(11).
- [12] 许晖, 郭净. 中国国际化企业能力—战略匹配关系研究: 管理者国际注意力的调节作用 [J]. 南开管理评论, 2013(4).
- [13] 杨林, 和欣, 顾红芳. 高管团队经验、动态能力与企业战略突变: 管理自主权的调节效应 [J]. 管理世界, 2020(6).
- [14] 杨亭亭, 刘孝敏, 汪亚楠. 实体企业金融化、高管背景与企业创新投资 [J]. 宏观经济研究, 2024(1).
- [15] 姚凯, 王亚娟. 海归高管与企业国际化——基于我国高科技上市公司的实证研究 [J]. 经济理论与经济管理, 2020(11).
- [16] 张振刚, 户安涛, 张君秋. 国际化扩张节奏对企业绩效影响的实证研究 [J]. 管理学报, 2022(3).
- [17] 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 [J]. 管理评论, 2016(6).
- [18] Chakravarthy, B. S. Adaptation: A Promising Metaphor for Strategic Management [J]. The Academy of Management Review, 1982, 7(1).
- [19] Cho, T. S., Hambrick, D. C. Attention as the Mediator between Top Management Team Characteristics and Strategic Change: The Case of Airline Deregulation [J]. Organization Science, 2006, 17(4).
- [20] Cohen, W., Levinthal, D. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation [J]. Administrative Science Quarterly, 1990, 35(1).
- [21] Dai, O., Liu, X. Returnee Entrepreneurs and Firm Performance in Chinese High-technology Industries [J]. International Business Review, 2009, 18(4).
- [22] Eisenhardt, K. M., Martin, J. A. Dynamic Capabilities: What Are They? [J]. Strategic Management Journal, 2000, 21.
- [23] Eriksson, K., Chetty, S. The Effect of Experience and Absorptive Capacity on Foreign Market Knowledge [J]. International Business Review, 2003, 12(6).
- [24] Gavetti, G., Levinthal, D. Looking Forward and Looking Backward: Cognitive and Experiential Search [J]. Administrative Science Quarterly, 2000, 45(1).
- [25] 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).
- [26] Herrmann, P., Datta, D. K. Relationships Between Top Management Team Characteristics and International Diversification: An Empirical Investigation [J]. British Journal of Management, 2005, 16(1).
- [27] Maitland, E., Sammartino, A. Managerial Cognition and Internationalization [J]. Journal of International Business Studies, 2015, 46(7).
- [28] Melin, L. Internationalization as a Strategy Process [J]. Strategic Management Journal, 1992, 13(S2).
- [29] Meuric, P.-L. Crossing the Chasm: The Role of Dynamic Managerial Capabilities in the Turning Point of Early Internationalizing Firms [J]. International Business Review, 2025, 34(2).
- [30] Mohr, A., Batsakis, G. Firm Resources, Cultural Distance and Simultaneous International Expansion in the Retail Sector [J]. International Business Review, 2018, 27(1).
- [31] Mostafiz, M. I., Ahmed, F. U., Tardios, J., et al. Configuring International Entrepreneurial Orientation and Dynamic Internationalization Capability to Predict International Performance [J]. International Business Review, 2025, 34(2).
- [32] Ocasio, W. Towards an Attention-based View of the Firm [J]. Strategic Management Journal, 1997, 18(18).
- [33] Oxelheim, L., Gregoric, A., Randoy, T. On the Internationalization of Corporate Boards: The Case of Nordic Firms [J]. Journal of International Business Studies, 2013, 44(3).
- [34] Prahalad, C. K., Bettis, R. A. The Dominant Logic: A New Linkage between Diversity and Performance [J]. Strategic Management Journal, 1986, 7(6).
- [35] Sambharya, R. B. Foreign Experience of Top Management Teams and International Diversification Strategies of U.S. Multinational Corporations [J]. Strategic Management Journal, 1996, 17(9).
- [36] Saxenian, A. Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128 [M]. Cambridge: Harvard University

- Press,1994.
- [37] Simon, H. A.Bounded Rationality and Organizational Learning[J].Organization Science,1991,2(1).
- [38] Stock, G. N.,Greis, N. P.,Fischer, W. A.Absorptive Capacity and New Product Development[J].Journal of High Technology Management Research,2001,12(1).
- [39] Teece, D. J.,Pisano, G.,Shuen, A.Dynamic Capabilities and Strategic Management[J].Strategic Management Journal,1997,18(7).
- [40] Wang, C. L.,Ahmed, P. K.Dynamic Capabilities:A Review and Research Agenda[J].International Journal of Management Reviews, 2007,9(1).
- [41] Wernerfelt, B.A Resource-based View of the Firm[J].Strategic Management Journal,1984,5(2).
- [42] Winter, S. G.Understanding Dynamic Capabilities[J].Strategic Management Journal,2003,24(10).
- [43] Yang, H.,Stoian, M.-C.Post-entry Internationalization of Born Globals: The Role of Dynamic Capabilities in Accelerating Growth[J].International Business Review,2025,34(2).
- [44] Yang, Y.,Driffield, N.Multinationality-Performance Relationship: A Meta-analysis[J].Management International Review, 2012,52(10).
- [45] Zahra, S. A.,George, G.Absorptive Capacity:A Review, Reconceptualization, and Extension[J].Academy of Management Review, 2002,27(2).
- [46] Zahra, S. A.,Hayton, J. C.The Effect of International Venturing on Firm Performance: The Moderating Influence of Absorptive Capacity[J].Journal of Business Venturing,2008,23(02).
- [47] Zahra, S. A.,Sapienza, H. J.,Davidsson, P.Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda[J]. Journal of Management Studies,2006,43(4).

A Study on the Influence of Senior Executives' Overseas Experience on the Degree of Internationalization from an Attention-based Perspective

XIE Peihong LI Danmeng JIANG Yuqiu

Abstract: Previous studies on the characteristics of top managers are often independently explored from the resource-based view and the high-ladder team theory, both of which ignore the internal mechanism of the impact of the characteristics of top executives on corporate strategy, that is, as the main decision maker of corporate strategy, executive cognition or executive attention allocation determines the development direction and organizational behavior of an enterprise. Based on the basic view of attention and the perspective of dynamic ability, this paper selects listed companies with overseas investment business from 2014 to 2018 as research samples, and adopts text analysis method to measure the attention of executives. Through the empirical analysis, the following conclusions are drawn: (1) the senior management team with overseas experience can promote the internationalization process of enterprises, and has a significant positive impact on the internationalization degree of enterprises. (2) The international attention of senior executives plays an intermediary role in the overseas experience of senior executives and the degree of internationalization. (3) Enterprise dynamic capability can significantly regulate the positive impact of executive attention on the degree of internationalization. This paper enriches the research on the influence of senior executives' overseas experience on the degree of internationalization, and deepens the theoretical application of the basic view of attention and dynamic ability in the research of internationalization, providing theoretical basis and reference for the allocation of senior executives' teams and international strategic decision-making.

Keywords: executives' overseas experience; executive attention; dynamic capability; degree of internationalization.

(责任编辑: 张建华)