



普通高等教育“十一五”国家级规划教材

[高等院校国际经贸专业规划教

跨国公司经营与管理

■ 林康 著

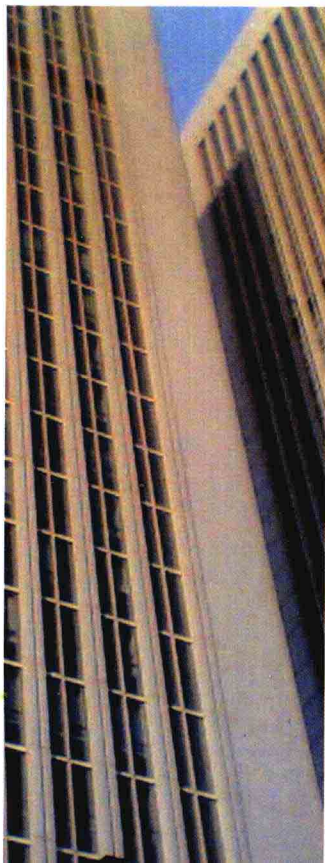
Transnational
Corporations
& **T**ransnational
Operation

- 集科学性、系统性、操作性、实效性于一体
- 详尽阐释跨国公司如何成为国际资本、技术、商品和服务市场的主角
- 深入剖析跨国公司如何致胜的经营管理模式和市场运作战略
- 切实建议如何组建具有中国特色的跨国公司，尽显民族尊严和国家实力
- 教师必备，学生首选



对外经济贸易大学出版社

University of International Business and Economics Press





普通高等教育“十一五”国家级规划教材

[高等院校国际经贸专业规划教材]

跨国公司经营与管理

Transnational
Corporations

& Transnational
Operation

林康 著



对外经济贸易大学出版社

University of International Business and Economics Press

图书在版编目 (CIP) 数据

跨国公司经营与管理/林康著. —北京: 对外经济贸易
大学出版社, 2008
高等院校国际经贸专业规划教材
ISBN 978-7-81134-166-9

I. 跨… II. 林… III. 跨国公司 - 企业管理 - 高等学校 -
教材 IV. F276.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 095264 号

© 2008 年 对外经济贸易大学出版社出版发行

版权所有 翻印必究

跨国公司经营与管理

林 康 著

责任编辑: 管淑侠

对外经济贸易大学出版社
北京市朝阳区惠新东街 10 号 邮政编码: 100029
邮购电话: 010 - 64492338 发行部电话: 010 - 64492342
网址: <http://www.uibep.com> E-mail: uibep@126.com

唐山市润丰印务有限公司印装 新华书店北京发行所发行
成品尺寸: 185mm × 230mm 25 印张 488 千字
2008 年 8 月北京第 1 版 2008 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-81134-166-9

印数: 0 001 - 5 000 册 定价: 39.00 元

总 序

奉献在读者面前的这套教材，由对外经济贸易大学国际经济贸易学院教师根据多年的教学科研经验精心编写，从我国加入世界贸易组织五年过渡期结束后的2007年初开始陆续出版，是我院一项重要的教材建设工程。它与我国改革开放的新时代同步发展，标志着我院为国家培养创新型高等人才所作出的一份特殊贡献。

我院历来重视教材建设，秉承50多年学科建设的经验积累，在国际经济与贸易、金融、国际运输与物流、经济学等专业领域先后出版了大量教材，在全国产生了较大的影响。如《国际贸易实务》、《国际贸易》等累计发行近150万册，先后被评为国家级精品课程。本系列教材的出版，是对我院近十年来学科建设成果的一次检阅。自“九五”以来，以“211工程”建设为契机，我院对本科和研究生教育进行了认真全面的专业梳理和课程体系优化，以面向新世纪、面向全球化、面向提升学生职业生涯竞争力为导向，在课程建设和教材建设方面视野开阔、目标明确、标准严格、工作扎实，老中青三代学者共同努力，基本完成了学院所开设专业课程的教材和教学辅助资料的编写工作。回顾我院“九五”以来课程体系建设，我们走过了一条清晰的发展之路。首先是课程群的界定和建设，我们抓住20世纪90年代中期我国全面推进改革开放所带来的对外向型经济人才需求急速增加的机遇，围绕着我院长期积累的在国际经济与贸易、国际金融、国际运输与物流等专业所形成的专业优势，借鉴国际上高水平大学的课程建设经验，设定了培养学生具有国际竞争力所需要的课程群。在此基础上狠抓师资队伍建设和通过海内外招聘和支持现有教师在国内攻读博士学位，以国际化的标准打造了一支高水平的师资队伍，凝聚了学科建设的核心力量。然后以国际高水平大学的科研和教学标准评价师资队伍，以高水平科研促进高水平教学，实现科研与教学的相互促进。随着学科建设的不断进步，我院的专业领域和课程覆盖面均有了很大的突破。

进入21世纪，我院的国际贸易学学科被教育部确定为本领域惟一的国家重点学科，为我院的学科群建设和课程建设提供了巨大的推动力。通过“十五”、“211工程”建设，我院以国际上先进的研究群（Research Cluster）的模式，开展了学科建

设，涌现出了大量的研究成果，对课程建设和教材建设产生了直接的推动作用。本套系列教材的问世，得益于“211工程”建设所带来的师资队伍水平的提高、科研成果的丰富和国际学术交流的经验分享。这些教材的作者，都是我院教学科研第一线的骨干教师，他们积累了丰富的教学经验，对本课程的核心问题都有深入的研究，对教学中的疑点和难点问题有着深刻的理解，并将其体现在教材的体例安排和知识点的表述之中。我们在组织这套教材的编写过程中，一直坚持建设精品教材、方法与国际接轨、内容面向我国全面对外开放新时代的原则，相信使用这套教材的教师和学生会有切实的体会。

本套教材的出版得到了对外经济贸易大学出版社的大力支持，从社长、总编辑到责任编辑都倾注了大量的心血，这也见证了我院和出版社长期的精诚合作关系。

使用这套教材的国内各高校教师和学生将最有资格发表评论，我们也真诚地欢迎你们建设性的批评意见和建议，使这套教材再版时日臻完善，随岁月的流逝和中国的崛起而成为经典。

对外经济贸易大学国际经济贸易学院

院长、教授

赵忠秀

2007年1月25日

前 言

科技的进步，信息的畅通，视野的开阔，已将我们引领到一个全球化的新时代。21 世纪世界经济的基本态势仍是经济全球化。全球化是一个利益分配博弈的过程，各种力量将相互影响，从而塑造出未来的全球化格局。正如“化”字具有丰富的含义一样，“全球化”既是趋势，也是相互影响的过程。影响力就是软实力，在很长的一段时间里，中国企业一直处于向跨国公司学习的阶段。当中国企业在全球价值链上以自己的步幅和节奏开始跃动的时候，也是中国经济和文化开始影响所有跨国公司的时候。在这个创新的年代，这种“软实力”是所有中国企业应该追求的目标。

资源和市场是企业永恒的主题。当代跨国公司已成为世界资本市场、商品市场、技术市场和服务市场四大市场的明星主角。它既是世界市场的主要供应商，又是收购商。经济全球化要求企业的活动要围绕着产品、技术、市场和程序展开，企业的执行力是否超前于市场和竞争对手，这会直接影响效率、质量和价值。跨国公司的跨国化经营是世界全球化的主要推动力。跨国公司经营的基本特征是以国际投资为导向，通过国际化生产和跨国化经营模式，改变了传统的国内生产和对外交换的模式。跨国化经营表现为：跨国公司股东多国化，相互持股，你中有我，我中有你。跨国公司将其专业化生产和销售网络分布于世界各地，分工制造零配件，定点加工装配，定向销售产品，以世界市场和消费者作为其角逐的目标。最近人们将跨国公司在全球范围内整合生产和经营的组织形式称之为“全球整合企业”（The Globally Integrated Enterprise）。这种新世纪的商业模式，使企业将各种职能和服务分别对待，企业能够把他们进行分解，判断自身需要在哪些方面做得最好，哪些方面适合交给合作方去做，然后再以新的方式重新组织起来。这种新的商业模式不是简单剥离非核心业务，也不是劳动力套利（即把工作转移到劳动力成本较低的区域。）

资本的本性就是逐利，哪里有高额利润，资本就在哪里下注。国际资本认定中国市场有利可图，纷纷下注，从而带动了中国制造业的发展。中国经济改革，经历了“请进来”和“接轨”两个阶段后，已开始实施“走出去”战略。“走出去”从战略上讲，就是要跨越被动接受国际环境的阶段，积极主动地造就一个有利于国家利益的

国际环境，开拓在国际社会中的影响力。从经济上讲，就是要促进企业经营和资金运作的国际化，追求企业自身内部的发展和提升自身外部的国际地位。中国应利用外汇储备和贸易顺差日益增加的优势，大力鼓励有条件的企业走出去，采用国际通用的方式如跨国并购、参股、控股、战略联盟和建立创新企业等，取得国际市场上原材料生产和市场的主导权，使我国成为一个真正有影响力的国家。

中国企业“走出去”融入世界经济，并非追求一方为赢家，一方为输家的零和博弈。理想的局面是参与竞争各方，最终可以谋得你赢我盈，共同发展。中国企业通过“走出去”，组建具有中国特色的跨国公司，并尽快争取入围全球 500 强。全球 500 强企业是一种荣誉，更是一种经济实力。它不但是企业的荣誉和实力，更是国家的荣誉和实力。在中国企业出海远航的同时，还要坚持自主创新，创造世界级的品牌。历史证明，没有强大的本国工业，没有自己的拳头产品，这个国家是没有前途的。中国要成为世界经济贸易强国，既要有中国特色的跨国公司，又要有国际名牌产品，两者缺一不可。这关系到民族的尊严，体现着民族的素质，象征着国家的实力。

《跨国公司经营与管理》一书，重点介绍跨国公司宏观和微观两个方面经营与管理的经验教训。本书各个章节注重理论联系实际，深入浅出，扩大视野，提高分析问题和解决问题的能力。本书还安插了国内外大型企业在国际化经营中的成功与失败的案例，各章都列有思考与练习题，以加深读者对知识点的了解和掌握。

在本书的编写过程中，乔荣贞教授、大雄教授、林在志律师等对本书提出了宝贵意见。多位国际贸易博士生和研究生以及公司经理和业务员也对本书提出了宝贵意见。在此向支持本书写作和出版的同志表示感谢。

作者从事跨国公司、国际贸易的教学和研究工作 30 多年，出版多本有关跨国公司、国际贸易的著作和论文。本书适用于国际经济、国际贸易、国际工商管理、世界经济专业的师生和从事国际经济贸易的工作人员学习和研究。由于作者水平有限，纰缪挂漏，在所难免，敬请读者予以指正。

作 者

2008 年 2 月 于北京

目 录

第一章 跨国公司概述	1
第一节 跨国公司的含义与经营特征	2
第二节 跨国公司的形成与发展	13
第三节 跨国公司的组织结构	20
复习思考题	33
案例分析	34
第二章 跨国公司全球化经营的宏观环境	37
第一节 世界经济全球化与跨国公司	38
第二节 跨国公司在全球化经营中的地位与作用	50
第三节 跨国公司在世界市场上的竞争优势	55
复习思考题	63
案例分析	64
第三章 跨国公司的国际资本运作与管理	67
第一节 跨国公司国外直接投资概述	68
第二节 国外直接投资的基本类型	77
第三节 国际合资经营企业	88
第四节 国外证券投资	98
复习思考题	103
案例分析	103
第四章 跨国公司国际投资的选择与决策	107
第一节 国外投资环境的分析与决策	108

2 跨国公司经营与管理

第二节 国外投资环境的评估	115
第三节 国外投资项目可行性研究	119
第四节 国外投资保证与保险制度	124
复习思考题	129
案例分析	130

第五章 跨国公司的内部贸易与转移价格管理 133

第一节 跨国公司的内部贸易管理	134
第二节 跨国公司的转移价格管理	138
第三节 跨国公司转移价格的经济利益	141
第四节 各国政府对跨国公司转移价格的管理	145
复习思考题	147
案例分析	147

第六章 跨国公司的技术转让与国际技术贸易 149

第一节 跨国公司的技术管理	150
第二节 跨国公司的国际技术转让	157
第三节 跨国公司的国际技术贸易	163
第四节 跨国公司国际技术贸易的价格与支付	171
第五节 跨国公司国际技术贸易的签约与履约	175
复习思考题	181
案例分析	181

第七章 跨国公司的战略与策略管理 184

第一节 跨国公司的全球战略	185
第二节 跨国公司的国际战略联盟	198
第三节 跨国公司的所有权策略	203
第四节 跨国公司的国际生产管理	207
第五节 跨国公司的产品策略	212
第六节 跨国公司的人力资源管理	217
复习思考题	223
案例分析	223

第八章 跨国公司的市场营销管理 226

- 第一节 跨国公司的营销策略 227
- 第二节 跨国公司的价格策略 234
- 第三节 跨国公司的促销决策 240
- 第四节 跨国公司的市场营销调研 244
- 复习思考题 253
- 案例分析 253

第九章 跨国公司的资金财务管理 260


- 第一节 跨国公司的财务管理 261
- 第二节 跨国公司的融资管理 267
- 第三节 跨国公司的外汇风险管理 276
- 第四节 跨国公司的营运资金管理 282
- 第五节 跨国公司的税收管理 288
- 复习思考题 291
- 案例分析 292

第十章 跨国公司国际直接投资理论 298

- 第一节 垄断优势理论 299
- 第二节 产品生命周期理论 303
- 第三节 内部化理论 307
- 第四节 国际生产折衷理论 311
- 第五节 比较优势投资理论 317
- 复习思考题 321
- 案例分析 322

第十一章 跨国公司的政策管理 324

- 第一节 政府对跨国公司的政策调控 325
- 第二节 东道国政府对跨国公司的政策调控 332
- 第三节 母国政府对跨国公司的政策调控 339
- 第四节 国际社会对跨国公司的政策调控 343
- 复习思考题 350

4 跨国公司经营与管理 

案例分析 351

第十二章 中国企业跨国经营之路——“走出去”战略 354

第一节 中国企业走出国门战略 355

第二节 建设具有中国特色的跨国公司 364

第三节 中国跨国公司的经营与管理 373

复习思考题 382

案例分析 382

主要参考文献 386

第一章 跨国公司概述

✓ 本章摘要

跨国公司是在两个以上国家从事国际生产和销售活动的企业。联合国《跨国公司行为守则》制订了有关跨国公司定义的三要素。大型跨国公司的分支机构分布于世界各地，但仍是一个经营一体化的企业体系，国外直接投资已成为争夺世界市场的重要手段。

跨国公司是资本主义进入垄断时期的产物，跨国公司发展与资本输出密切相关，美国、欧洲和日本跨国公司占发达国家企业中的主流。发展中国家新兴的跨国公司在性质上和业务做法上与发达国家跨国公司有着明显的不同特点。

✓ 本章关键词

跨国公司 发展中的新兴跨国公司 母公司 子公司

✓ 学完本章，你需要掌握：

跨国公司对全球生产国际化和资本国际化的推动作用、跨国公司在国际竞争中的优势。熟悉跨国公司的法律形式和组织结构。了解跨国公司在国际贸易中的垄断地位和竞争优势。

跨国公司是 21 世纪世界经济中的一股特殊的经济力量，是与国家、民族、国际经济组织、区位经济一体化组织等相提并论的经济主体。它是在新科技革命的推动下由生产国际化和资本国际化塑造出来的企业跨国化经营的典范。它的经营活动跨越国界，它的影响力遍及全球。

跨国公司使传统的以国内生产、对外交换的贸易导向型国际分工向以国际生产、跨国经营为特征的投资导向型国际分工转移。跨国公司的演变与发展推动了世界经济的发展，成为世界经济发展的火车头。同时，跨国公司的发展也带来了诸多问题，尤

其是对发展中国家的政治、经济产生了重大的影响。我们研究它、认识它，就是为了利用其积极的一面，限制其消极的一面，以推动经济的发展，造福社会。

第一节 跨国公司的含义与经营特征

现代企业的运行是一种资源转化的过程，它通过经营活动将资金、技术、原材料、劳动力和知识等要素转化为商品、技术和服务，供应国内外市场，为社会造福。企业的性质决定企业的经营。跨国公司作为从事全球性的生产经营和投资活动的企业，在不同类型的国家，跨国公司的性质和经营特征也有所不同。

一、现代企业经营的演变和发展

现代企业的经营活动，按其活动范围可分为国内经营和跨国经营。若一个企业的经营活动只限于企业法人的所在国家，就称为国内经营；若一个企业的经营活动超越了一国的主权范围，在两个以上的国家从事各种资源转化活动，就称为跨国经营。

跨国公司是一种企业国际化经营发展到一定高度后的一种企业组织形式。通常要经历以下三个阶段：

（一）本土化经营阶段

企业在一国国内投资、生产产品、提供服务，称为国内企业。在此阶段，企业除了供应国内市场所需的商品和服务外，有的企业还设有国际事务部，专职从事出口业务，就称为“出口型企业”（Export Enterprises）。

（二）跨国化经营阶段

上述出口型企业，在国外市场已有一席之地，但经常遭受到当地政府保护贸易措施的干涉，难以进一步占领和扩大市场，便采取在当地投资、当地生产、当地销售，绕过贸易保护主义。而其中的关键在于所建的子公司比当地企业拥有技术和品牌优势。各地的子公司在建立和发展到一定程度时，母公司为了克服经营方式的分散性和子公司的各行其道，母公司就将政治、经济、文化等相类似的国家和地区作为一个统一的管理单位，设立地区总部，实行统一决策。这样母公司对各地区总部实行分权管理，各地区总部对其区域内的子公司实行集权管理。

（三）全球一体化经营阶段

跨国公司利用全球资源组织专业化生产和经营活动，进一步促进了国际分工和企业内部的发展，使得子公司相互之间的依存性日益增强。母公司严格实行公司全球战略，统一协调地区总部和各子公司的利益关系。将母公司和全球各子公司的资源进行合理配置，谋求公司整体利益的最大化，而各子公司在协调体制下各尽其责。这时“国界”的意义大大地削弱。

跨国公司真正意义上的跨国经营，是要在全球范围内，按统一决策控制和协调，用从不同国家获得的资源以最佳方式来组织生产和经营，并将其产品和服务供应各地市场。

二、跨国公司的定义与划分标准

（一）跨国公司名称的由来

跨国公司是第二次世界大战后迅速发展起来的一种国际企业的组织形式。随着跨国公司在世界经济中扮演越来越重要的角色，1974年联合国经济及社会理事会组成一个专家小组，对跨国公司的性质和活动以及对当代世界经济发展的影响进行了评估。在此基础上，联合国一致同意建立一个政府间的跨国公司委员会和跨国公司中心（United Nations Commission Transnational Corporations，简称 UNCTC）。此后，跨国公司（Transnational Corporations，简称 TNCs）成为联合国文件的统一名称。目前，联合国跨国公司的工作由联合国贸易发展委员会（UNCTAD）主持。

在世界经济文献的资料中，有关跨国公司名称出现频率最高的有：“跨国公司”、“国际公司”、“多国企业”和“国际企业”等。这些名称其内涵往往有所不同。跨国公司与国际公司的概念既有相同点，又有不同点。跨国公司强调其国际性和多国性。国际性（Internationality）是指在国与国之间开展业务活动；多国性（Multinationality）是指在许多不同的国家开展业务活动。而国际公司仅仅具有国际性这一个特征。

国际经贸业务主要包括商品转移、知识产权转让和资本投资等。通常，国际贸易公司从事商品的进出口贸易；国际技术咨询公司从事知识产权转让；跨国公司通过对外直接投资，在东道国进行产品制造和销售活动，能最有效地使资金、商品、劳务、技术、信息和人力资源实现全球一体化的效果（Global Integration Effect）^①。

^① [美] 刘易斯·威尔斯·第三世界跨国公司·上海：上海翻译公司，1996：128。

“多国企业”这一名称通常为西方学者所使用。指的是该企业在许多国家从事经营活动。“国际公司”常使用于企业界，它与“多国公司”、“跨国公司”等名称，是可以通用的，有的人将国际公司特指母公司的国际部或地区部（International or Regional Division）。“国际企业”一词流行于我国的港澳台地区。“全球公司”、“世界公司”和“宇宙公司”，常常是通用的，它们都以全球竞争环境为出发点制定企业经营战略，企业的业务面向全球，实施全球取向（Global Orientation）。

（二）跨国公司的含义

跨国公司的称谓多种多样，1974年联合国统一了跨国公司的名称，但关于跨国公司的定义和划分标准，仍然是见仁见智、众说纷纭。

在1974年联合国秘书长指定的“知名人士小组”会议上提出：“跨国公司是指在外国拥有或者控制着生产和服务设施的企业，它们不一定是股份公司或私人企业。它们也可能是合作企业或国有企业。”在1978年联合国秘书处准备的一份研究报告中，跨国公司一词被定义为：“凡是在两个或两个以上国家里控制有工厂、矿山、销售机构等类似财产的所有企业。”可以看出，这样一些定义对跨国公司经营活动的基本特征没有做出相应的界定。

经过十多年的热烈争论，1983年在联合国跨国公司中心发表的第三次调查报告《世界发展中的跨国公司》中，世界各国对跨国公司定义的三个基本要素取得了一致的意见，它们是：

第一，跨国公司是指一个工商企业，组成这个企业的实体在两个或两个以上的国家经营业务，而不论其采取何种法律形式经营，也不论其在哪一经济部门从事经营活动。

第二，这种企业在一个中央决策体系下做出企业经营决策，因而具有共同的政策，该政策反映企业的全球战略目标。

第三，这种企业通过参股或其他方式形成关系，使其中一个实体或几个实体对其他的实体有可能实施重大影响，并与其他实体分享资源、信息和分担责任。

1986年联合国《跨国公司行为守则》（*United Nations Code of Conduct on Transnational Corporations*）中对跨国公司的定义是：

“本守则中使用的跨国公司一词系指在两国或更多国家之间组成的公营、私营或混合所有制的企业实体，不论此等实体的法律形式和活动领域如何；该企业在在一个决策体系下运营，通过一个或一个以上的决策中心使企业内部协调一致的政策和共同的战略得以实现；该企业中各个实体通过所有权或其他方式结合在一起，从而使其中的一个或多个实体得以对其他实体的活动施行有效的影响，特别是与别的实体分享知

识、资源和分担责任。”

相关链接

The United Nations Code of Conduct on Transnational Corporations, p29, Preamble and Objectives. Definitions and Scope of Application, UNCTC current studies, series A No. 4 New York, 1986. The term “transnational corporations” as used in this Code means an enterprise whether of public, private or mixed ownership, comprising entities in two or more countries, regardless of the legal form and fields of activity of these entities, while operates under a system of decision — making, permitting coherent policies and a common strategy through one or more decision — making centres, in which the entities are so linked, by ownership or otherwise, that one or more of them may be to exercise a significant influence over the activities of others, and, in particular, to share knowledge, resources and responsibilities with the others.

此定义是对 1983 年联合国跨国公司中心发表的《世界发展中的跨国公司》中提出的跨国公司定义的进一步规范化。

在对跨国公司三要素取得共识的基础上，20 世纪 80 年代以来，西方著名教授邓宁（John Harry Dunning）、巴克列（Peter J. Buckley）、卡索恩（Mark C. Casson）等又提出一种新的看法：一个国际公司未必一定通过拥有海外股份而成为跨国公司，通过租赁和管理合同形式，同样可以成为跨国公司。因此，在他们看来，某些形式的纯对外贸易（租赁、特许、管理合同）劳务公司，虽然没有传统定义所要求的海外股份或控制权，仍可以列为跨国公司。

进入新世纪，在科技高速发展和新的国际分工条件下，跨国公司利用其资金、技术、管理和组织机构等方面的优势，通过对外直接投资，在世界各地设立分支机构，形成全球性的生产、销售、研发和经营一体化网络的一种现代国际企业形式。

（三）跨国公司的划分标准

各国对跨国公司的定义有不同的标准和尺度，跨国公司的划分大体上可以概括为三种标准。

1. 业绩标准（Performance Characteristics Criteria）

跨国公司营业的业绩标准是指公司的国外业务活动在整个公司的业务活动中，其资产额、销售额、生产值（产品和劳务）、利润额和雇员人数应占若干百分比以上才

算是“跨国公司”。比较一致的主张是 25% 以上为衡量标准。但是，按动态数列分析，某些公司可能在某一特定的时点上合格，但在另一时点则不合格。

在规模标准限定上，一般将营业额超过 1 亿美元的称之为跨国公司，著名的美国教授弗农（Raymond Vernon）认为：“……销售额低于 1 亿美元的这类公司不值得引起注意。”^①联合国贸发会 1993 年称营业额在 10 亿美元以上的为跨国公司，即“10 亿美元俱乐部”（Billion Dollar Club）^②。2003 年企业界公认的明星企业美国通用电器公司市值已达 2 942 多亿美元。但值得注意的是，根据《财富》杂志的统计数据，不同时期的公司营业额差别很大。

2. 结构标准（Structural Criteria）

跨国公司的结构标准采用“企业的跨国程度”、“企业的所有权”、“高级经理人员的国籍”和“企业的组织形式”等作为划分跨国经营的标准与尺度。

（1）企业的跨国程度

一个企业必须在两个以上的国家进行制造和销售业务才能算跨国公司。

（2）企业的所有权

一般认为，跨国公司应当由众多国家的国民拥有所有权。经济合作与发展组织（OECD）认为，跨国公司“通常包括所有权属于私人的、国有的、公私合营的公司或其他的实体”。

（3）企业高级经理人员的国籍

跨国公司企业的高级经理人员必须是来自一国以上的国民。合资经营的企业其所有权和控制权自然会分散到不同国籍人士手里。

（4）企业的组织形式

跨国企业的组织形式以全球性地区和全球性产品为基础。其实体的法律形式，可以是合资、有限、无限、合作社、公私合营等。在制造业中，海外企业最流行的形式是在当地组建子公司。

3. 行为标准（Behavioural Characteristics Criteria）

跨国公司的行为标准是指凡是跨国公司都应有全球战略目标，公司按照全球目标公平处置世界各地所出现的机遇与挑战。公司经营活动由一国走向多国，直至定位于全球化目标，一般需要经历以下三个阶段：

（1）“民族中心”阶段（Ethnocentric Stage）

① 联合国跨国公司中心：跨国公司在世界发展事业的作用，1989：46。

② UNCTAD. small and medium-sized TNC: role, impact and policy implications. New York: United Nations Publication, 1993: 1.