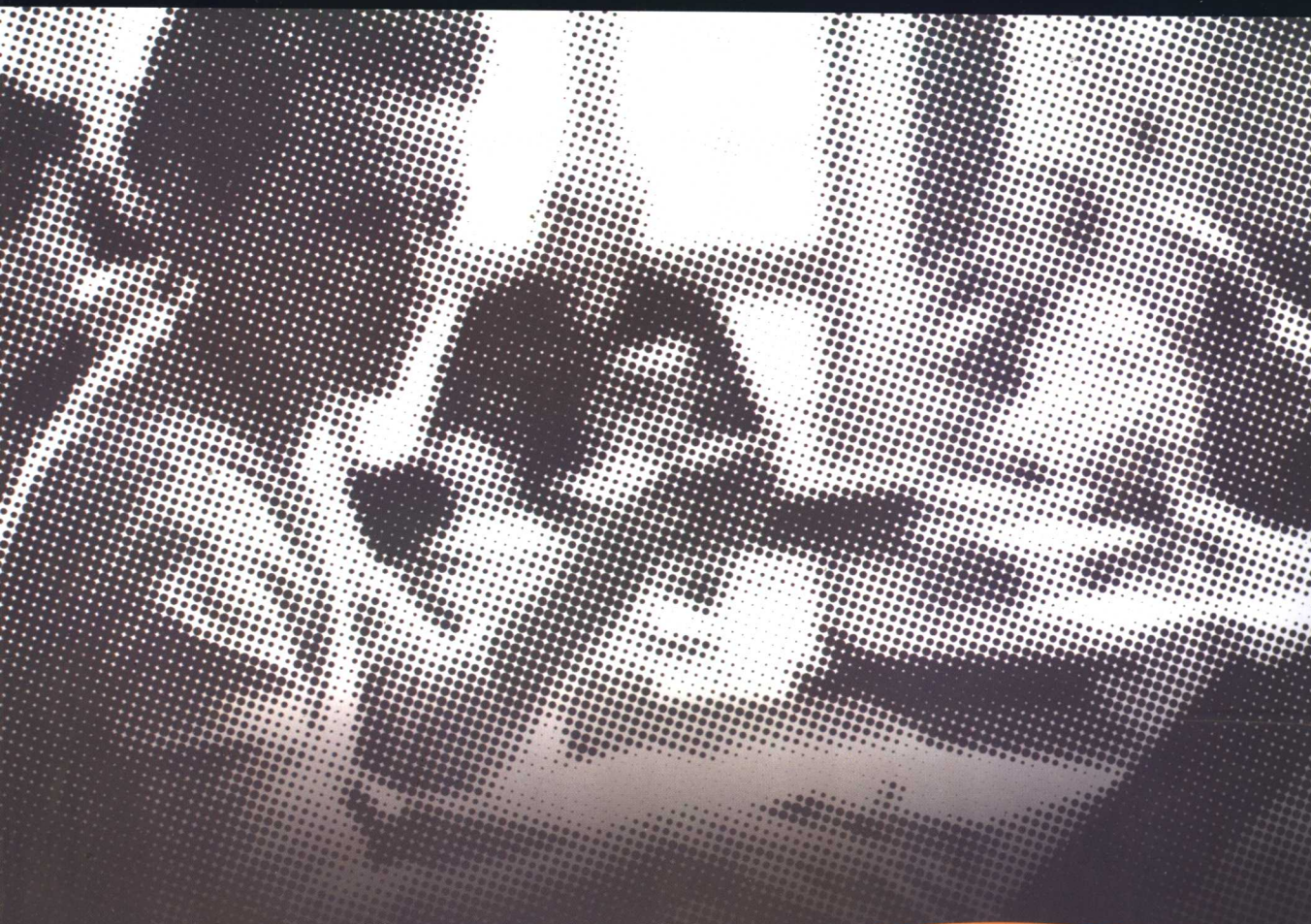


TRANSNATIONAL
MANAGEMENT
THEORY AND PRACTICE

跨国经营理论与实务

王涛生
许南
编著

★21世纪国际经济贸易系列教材★



国防科技大学出版社

21世纪国际经济贸易系列教材

跨国经营理论与实务

王涛生 许南 编著

国防科技大学出版社

·长沙·

图书在版编目(CIP)数据

跨国经营理论与实务/王涛生,许南编著. —长沙:国防科技大学出版社,2005.7
(21世纪国际经济贸易系列教材)

ISBN 7-81099-194-9

I. 跨… II. ①王… ②许… III. 跨国公司—企业管理 IV. F276.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 063954 号

国防科技大学出版社出版发行
电话:(0731)4572640 邮政编码:410073

E-mail: gfkdcbs@public.cs.hn.cn

责任编辑:徐飞 责任校对:唐卫葳

新华书店总店北京发行所经销

国防科技大学印刷厂印装

*

开本:787×1092 1/16 印张:16.25 字数:352千

2005年7月第1版第1次印刷 印数:1-3000册

*

ISBN 7-81099-194-9/F·19

定价:23.00元

总序

ZONG XU

科技的进步、经济的繁荣和社会的发展，人才是关键；发展教育，培养人才，必须具有高质量的教材。随着社会主义市场经济的建立和办学体制的改革，高等学校的专业必然要进行调整和改造，其课程结构、教学内容、教学体系、教学方法都要进一步改革。这一系列改革的成果大部分要通过教材来体现，这多个专业系列教材的问世，标志着我们在这项工作中迈出了可喜的一步。

学校是传播文化科学知识的摇篮，教材是知识的载体。要体现人类文化的渊源、历史、现状和发展，教材必须具有科学性和先进性；教材是教师和学生开展教学活动必不可少的工具，要既便于教，又便于学，教材就必须遵从教学规律，具有实用性；从职业技术教育的实际出发，还要注意理论与实践相结合，注重能力的培养。在编撰这套系列教材的过程中，将科学性、先进性、实用性、实践性融于一体是我们始终不懈追求的宗旨。

入选此套系列专业教材的作者，除一部分德高望重、成果丰硕的老教授外，大多是一些文思泉涌、才情迸发，且颇具潜力的中青年骨干教师，他们

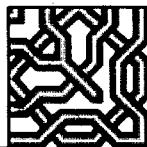
的知识水平和教学经验是系列教材的质量保证。我相信，系列教材的出版，不仅填补了当前高等职业技术教育中某些专业课教材的空白，在某种程度上对学校未来的教材建设也会具有典范和启动的意义；同时，还将进一步激发涉外人的创造性，使涉外的教材建设有一个突破性发展。

最后，我们感谢国防科技大学出版社对系列教材出版工作的支持，也希望读者在使用此系列教材的过程中，指出教材中的疏漏，使之得到不断完善和提高。

潘留仙

2003年2月于湖南涉外经济学院

XUYAN 序言



新世纪以来，我国高等职业教育得到了迅速发展，已成为我国现代高等教育的一个重要组成部分。高职高专教育中的国际经济、贸易专业，在经济全球化、一体化和区域集团化以及我国加入 WTO 的大背景下，得到了更快的发展，在满足我国对国际经贸人才的多层次需求方面起到了重要作用。

根据教育部对高职高专培养目标与任务的定位，高职高专应以培养专业技术应用性专门人才为根本任务，以适应社会对高等应用性人才的需要为目标，为此我们需要不断完善专业培养方案和改革课程体系，在此基础上，认真研究和改革教学内容及教学方法，努力加强教材建设。然而，迄今为止，符合高职高专教育特点和需求的教材并不多见。从以往的国际经贸类教材来看，主要存在两种倾向：一是沿袭传统普通高等教育以学科体系为中心，过分注重知识体系的完整性和科学性，而忽略了对学生实际动手能力的培养，把高职高专教材编成了“本科压缩型”；二是过分注重现行岗位操作技能的实际需要，片面强调动手能力的培养和训练，而对经贸理论知识的教学重视不够，把高职高专教材编成了“岗位技能型”。这两种倾向的局限性是显而易见的，前者影响了学生实践能力的培养，后者则影响了学生可持续发展能力的培养。

在湖南涉外经济学院校委会的高度重视和大力支持下，该院经济系组建了一个阵容较强、结构优化、和谐向上、具有一定学术水平和高度责任心的团队，编写了这套《21世纪国际经济贸易系列教材》。教育家张楚廷校长提出的“让学生真正学到东西”的教育思想，被贯彻于本系列教材编写的全过程之中；常务副校长潘留仙博士提出的编出特

色、编出精品的要求，也为各位参编者所领会。本套教材由长期从事国际经济贸易类课程的学的正、副教授担纲主编，40多名既有一定的国际贸易实践经验、又有丰富的高等职业教学经验的骨干教师悉心参与。经过他们多年的不懈努力，这套教材现在终于付梓了。

本套教材以教育部关于加强高职高专教育人才培养的有关文件为指导，以国际经贸专业高等应用性人才的培养目标与规格为依据，以适应社会对国际经贸人才的需要为目标，以培养国际经贸专业人才的应用能力为主线，以实现学生的知识、能力、素质结构优化和协调发展为宗旨，吸取了以往高职高专教材建设方面的成功经验，并反映了该专业最新学术研究成果与教研教改成果，在突出高职教育教材特色方面进行了有益探索。本套教材具有以下主要特点：

一是理论知识与应用知识有机结合，理论知识以“必需”、“够用”为度，以“应用”为宗旨，紧密联系实际；应用知识作为主线，贯穿于整个系列教材的内容之中，并尽可能贴近国际经贸实践，并探索性地把理论知识与应用知识有机结合起来，在一定程度上克服以往同类教材彼此相互脱节的缺陷。

二是教学内容上有所创新，在内容上扬弃了以往教材陈旧的理论观点和表达方式，吸收了当代国际经贸领域的最新研究成果，反映了国际贸易惯例和我国加入WTO后在经贸法规、政策上的最新变化与发展，更新了相关统计资料，并在实务教程的相关章节之后增添了技能实训模块。

三是突出案例编写，精心挑选了具有真实背景、内容丰富、针对性强的案例材料，并有机地融合于教材的相关内容之中。

四是兼顾了学生参加外销员、报关员、单证员等职业资格证书考试及专升本考试的需要。

五是在编写体例和结构上有所突破。

本系列教材既适合于高职高专院校国际经济、国际贸易等专业在校学生和成教生的教学需要，也适合于有志于从事国际经贸工作的读者自学。教材的内容需要随着国际经贸实践的发展而充实，随着高职高专教学改革的深化而修订，使之日臻完善。由于编写的时间紧、任务重、水平有限，教材中难免有不尽人意之处，恳请各位同仁和广大读者批评指正。

王涛生

2005年6月于湖南涉外经济学院



前言

QIANYAN QIANYAN

当人类社会进入 21 世纪时，经济的全球化和信息化正在使世界经济经历着一场全面、深刻且势不可挡的变革，并迅速改变着人类经济社会的发展进程。每个国家都可能突破自身市场规模和资源禀赋等方面的限制，在全球范围内进行跨国生产和经营，实现资源的优化配置，从而带来更大的效益。但是，经济全球化对中国这样的发展中国家来说却是一柄双刃剑。由于没有完善的可以驾驭全球化的制度手段，加之自身存在种种约束和不利条件，发展中国家在融入经济全球化的过程中还仍然要接受由发达国家主导的国际经济制度和规则。客观地讲，世界经济一体化对我们来说已不再是一种自由的选择，而是一种严峻的现实。因此，积极探索适应经济一体化的全球发展战略和多国发展战略，全面、深刻地了解世界经济贸易的国际规则和惯例，迅速提升企业的国际竞争力，是包括中国在内的大多数发展中国家所面临的一项艰巨任务。

有研究资料表明，中国作为最大的发展中国家，其跨国公司的发展必须经历三个阶段：(1) 向发达国家跨国公司学习阶段；(2) 与发达国家合作发展阶段；(3) 既竞争又合作阶段。尽管中国二十多年的改革开放，正在使经济体制向市场经济过渡，逐步与国际经济接轨，但我们对于全球化规则下运行经济的认识还有待提高，国际化经营和管理专业人才的短缺依然客观存在。这个不容忽视的现实向中国经济学界和企业界提出了严峻而迫切的挑战。越来越多的企业家和有识之士认识到，中国的经济要走向全球化，必须认真学习和研究国际经济运行规律和跨国公司行之有效的经营管理方法。为此，加速跨国企业经营管理人才的培养和培训，已经列入许多财经院校和企业的教学规划和培训

日程。

跨国经营理论与实务是以国际贸易、对外直接投资、国际金融、企业战略管理、生产管理、财务管理等多门学科知识和实证分析、国别分析、案例分析等多种研究方法为基础发展起来的。基于对经济全球化的以上认识，我们力争编写一本能反映跨国公司产生发展历程、跨国公司经营活动及相关理论并有所创新的教材，本教材有以下特点：

1. 体系的完整性：本教材各章、节联系紧密，过渡自然，布局系统。在介绍跨国公司理论基础上，多角度阐述了跨国公司组织结构、战略管理、生产经营、营销业务等方面内容。

2. 理论联系实际：教材广泛地引用相关的案例和实证资料，以证实和检验理论的可靠性；在阐述各种基本理论和内容时，都通过实例及调查数据来说明其可能带来的后果。

3. 注意吸收最新的研究成果：本教材部分内容是以近几年国内外出版的有关跨国公司管理的著作和教科书为基础编写的，体现了这一领域中理论研究的最新动态。

4. 本教材内容取舍尽量避免与其他相关学科内容重叠，以便能够更好突出公司跨国经营的特征，充实了跨国并购、跨国进入方式等方面的内容，并注重对实务方面如跨国公司资金业务、转移价格和税务管理等的介绍。

5. 重视案例分析：本教材不仅在各相关章节中穿插案例分析，并在每章后附有案例分析及讨论，以帮助学生消化有关知识并提高分析问题、解决问题的能力。

本教材由湖南涉外经济学院王涛生、许南编著，其中王涛生负责全书框架结构的整体设计，起草了编写大纲，撰写了第一章、第二章和第八章；许南撰写了第三章、第四章、第五章、第六章、第七章和第九章，并负责全书的总纂。刘婷参与了部分案例的编写并协助完成了文献收集和大量的资料整理工作。

本教材在编写中借鉴吸收了已出版的国内外同类教材，包括新近研究成果及统计资料，在此一并致谢。我们希望所作的努力能够使读者从本教材的阅读学习中有所收益，同时也恳请同行和读者对教材中的不妥之处给予批评指正。

编著者

2005年6月

目录

CONTENTS

总序
序言
前言

第一章 跨国公司概述

第一节 跨国公司的概念	(1)
第二节 跨国公司的特征与类型	(9)
第三节 跨国公司的产生与发展	(14)
第四节 跨国公司对世界经济的影响	(20)
案例分析 韩国的多国公司	(24)
思考练习	(26)

第二章 跨国公司有关理论

第一节 产品生命周期理论	(27)
第二节 垄断优势理论	(29)
第三节 边际产业理论	(32)
第四节 内部化理论	(34)
第五节 国际生产折衷理论	(37)
案例分析 本田在北美	(42)
思考练习	(44)

第三章 跨国公司的组织结构

第一节 跨国公司的法律形式	(45)
第二节 跨国公司的组织结构形式	(50)
第三节 组织结构设计与选择	(61)
案例分析 联合利华的组织变革	(68)
思考练习	(69)

第四章 跨国公司的经营战略与策略

第一节 跨国公司战略及其管理过程	(70)
第二节 全球战略和多国战略	(76)
第三节 跨国经营市场选择策略	(82)
第四节 跨国战略联盟	(86)
案例分析 瑞典的宜家公司	(91)
思考练习	(93)

第五章 跨国公司资金业务

第一节 跨国公司融资业务	(94)
第二节 跨国公司营运资金业务	(105)
第三节 跨国公司国际内部资金调配	(114)
第四节 跨国公司的外汇风险规避	(121)
案例分析 摩托罗拉的全球现金管理系统	(125)
思考练习	(129)

第六章 跨国公司的生产经营

第一节 跨国公司进入国际市场的具体路径	(130)
第二节 国际契约经营	(137)
第三节 国际合资经营	(144)
第四节 跨国并购	(147)

第五节 跨国公司的生产管理.....	(155)
案例分析 花旗集团——建造一个全球性的金融服务巨人.....	(162)
思考练习.....	(164)

第七章 跨国公司营销实务

第一节 市场细分与营销调研.....	(166)
第二节 产品策略.....	(171)
第三节 定价管理.....	(180)
第四节 促销策略.....	(186)
案例分析 耐克——丑陋的美国人?	(194)
思考练习.....	(196)

第八章 跨国公司的转移价格和税务管理

第一节 跨国公司的转移价格.....	(197)
第二节 跨国经营的国际税种.....	(204)
第三节 跨国经营的重复征税.....	(210)
第四节 国际重复征税的抵免方法.....	(214)
第五节 跨国经营的税收饶让.....	(219)
案例分析 在美国和日本的转移价格.....	(225)
思考练习.....	(226)

第九章 跨国公司人力资源管理

第一节 跨国公司人事管理的特点与内容.....	(227)
第二节 跨国公司管理人员的管理.....	(231)
第三节 跨国公司员工培训与激励.....	(236)
案例分析 高露洁一棕榄有限公司的全球人力资源管理.....	(242)
思考练习.....	(243)
参考文献.....	(244)

第一章 跨国公司概述

第一节 跨国公司的概念

一、跨国公司的名称

跨国公司最初是在西方发达国家产生和发展起来的一种企业实体。在这些国家中，有关跨国公司的研究已有几十年历史，然而，迄今为止尚未形成统一名称。在英文文献中，有关跨国公司的名称多种多样，其中最常见的是有四种：国际公司（International Corporation）、多国公司（Multinational Corporation）、全球公司（Global Corporation）和跨国公司（Transnational Corporation）。不同名称虽然都表示从事跨国经营活动的企业，但其内涵却存在较大差别。这种差别产生于跨国公司在不同发展阶段上的演变历史，以及不同的企业跨国经营战略。

（一）国际公司

在跨国公司发展的早期阶段，国外业务在企业的全部业务中所占比重较小，企业基本上以母公司在母国的业务为主，国外子公司和分公司通常考虑如何增强母公司的竞争实力组织生产经营活动，如保证原材料供应，提供低成本零部件，增加其公司产品的国外销售，等等。与业务完全局限于一国的公司相比，这种从事有限跨国生产经营活动的企业被称作国际公司。国际公司的国际化生产经营过程可以用国际产品生命周期理论来解释。企业根据国内市场需求研制新产品，开拓新产品的国内市场。当产品的国内市场趋于饱和，企业便转向开拓产品的国际市场，由产品出口到出售产品技术或专利许可证，直至对外直接投资。母公司把技术和设备转移到国外子公司，通过国外生产降低成本，再将产品返销母国或其他国家市场。这种以产品生命周期为基础，立足于国内市场开展跨国经营业务的思想，形成了国际公司的跨国经营战略，或称国际战略（International Strategy）。

实施这种战略,要求企业具备较强的新产品开发能力,能成功地将产品打入国内市场,有效控制和管理产品技术向国外子公司的转移。美国的许多大型公司,如宝洁公司、通用电器公司和辉瑞公司等,在发展的早期阶段多采用国际战略。

(二) 多国公司

以母国市场为基础开展跨国经营活动的国际公司,在东道国面临的重大挑战是如何适应当地市场需求的变化,以及母国与东道国在文化、经济发展水平、商业惯例或社会制度等方面存在的差异。尤其当企业意识到仅靠出口在国内市场将被淘汰的产品,向国外转移已落后的技术或设备会失去发展良机时,就会扩大对外直接投资规模。这时,如何增强在各东道国的适应能力,成为企业开展跨国经营活动必须考虑的一个问题。为了保证跨国经营活动的成功,企业需要根据不同东道国的具体特点,制定发展战略,调整产品结构、产品性能或产品包装,甚至在不同东道国的子公司中采用不同管理方法。这种根据不同东道国特有环境开展跨国经营活动的企业通常被称作多国公司。

多国公司的突出特点是在不同东道国中具有很强的灵活性和适应能力。这类公司采取的跨国经营战略或称多国战略(Multinational Strategy),侧重于东道国之间的差异。当地化(Localization)是多国经营战略的核心内容。每个东道国中的子公司需要根据当地市场需求改进母公司提供的产品技术,或开发新产品,并尽可能多地利用当地资源满足当地市场的需求。欧洲的许多大型公司,如联合利华(Unilever)、飞利浦(Philips)和雀巢(Nestle)公司,在发展的早期阶段均采用多国经营战略。

多国公司在20世纪50年代和60年代发展迅速。因为这一时期,各国普遍采用高关税政策,而多国战略是避开关税的一种有效战略。但是,到20世纪70年代,随着全球战略的兴起,多国战略的地位在许多行业中发生了动摇。

(三) 全球公司

多国公司为了增强跨国经营的适应能力,通常需要在每个东道国建立一套完整的生产经营系统,包括产品研制与开发、原材料和零部件采购、生产和装配、仓储、运输、市场营销以及售后服务等所有生产经营环节。如果东道国市场规模小,则国外子公司很难实现规模经济效益。要想在跨国经营中提高效率,企业必须把世界上不同国家的市场看作一个整体,即从全球市场角度制定跨国经营战略。这种以全球市场为目标开展跨国经营活动的企业通常被称作全球公司。

全球公司致力于全球性产品的生产经营。这类产品的市场是全球性市场,其市场需求产生于各国消费者类似或趋同的偏好。因此,企业可以在母国或少数几个东道国设置生产基地,通过大规模生产,满足全球市场的需求。全球公司的跨国经营战略是全球战略(Global Strategy),其战略目标是通过以全球性协调为基础的大规模生产经营活动来提高效率,从而有效建立绝对成本优势,占领全球市场。

日本的许多大型公司，如丰田、佳能、松下等等，在跨国经营活动中采取的战略基本都是全球战略。这些公司在 20 世纪 70 年代向国外市场发展时，许多国家降低了关税或其他进口壁垒，而且运输效率提高、成本降低，使得企业跨国经营的全球化成为一种主要趋势。

(四) 跨国公司

全球公司的发展在 20 世纪 70 年代和 80 年代获得了巨大成功。在经济全球化环境中，全球公司不仅在竞争中战胜了各东道国的当地企业，而且战胜了采用国际战略和多国战略开展跨国经营活动的公司。然而，进入 20 世纪 90 年代，全球公司的进一步发展却遇到了日趋增加的阻力。各国消费者对不考虑各国需求差异的全球性产品产生厌倦，重新强调体现本国文化的特有偏好和口味。许多东道国政府因全球公司对民族工业发展的影响和贸易逆差的扩大，也加强了对全球公司的限制。国际政治经济环境中不稳定因素的增加，尤其是汇率的快速变化，都对全球公司的发展产生了不利影响。

全球公司发展付出的最大代价是对东道国特定环境适应能力的降低。跨国经营的整体效率和对各东道国市场变化的适应能力，是很难同时兼顾的两个重要目标。理论上，真正的跨国公司应该通过建立世界范围内的竞争优势，既能达到较高的整体跨国经营效率，又具备较大灵活性和较强适应能力。从全球经济角度着眼，从每个东道国的特定环境入手开展跨国经营活动，是跨国公司经营战略的主导思想。跨国公司的母公司与子公司之间的关系不是简单的集权与分权关系，而是在一体化世界性经营网络中相互依存的不同决策实体，通过复杂的组织管理与协调系统保证跨国经营活动的有效运转。20 世纪 90 年代以来，越来越多的企业在制定和实施跨国经营战略过程中，考虑到如何同时兼顾效率和适应能力两个目标的问题，力求发展成为真正的跨国公司。

在国际公司、多国公司、全球公司和跨国公司这四种名称中，最早被普遍采用的是“多国”（Multinational）一词。20 世纪 50 年代末，美国田纳西河管理局局长戴维·E·莱里索尔（David E. Lilienthal）在卡奈基工业大学发表的演说中，首先提出跨国公司（Multinational Corporation 或缩写为 MNC）概念。1960 年，他又发表了题为《跨国公司》的文章。此后，跨国公司这一名称逐渐被社会和学术界所接受。

实际上，从 20 世纪 60 年代到 80 年代，在西方的许多国家中，“多国”和“跨国”这两个词是混用的，而且用的较多的还是“多国”一词。1965 年，美国哈佛大学成立了跨国公司研究中心，在系统调查和资料收集的基础上，对跨国公司进行了深入研究，出版了大量专著和论文。在他们的专著和论文中，采用的均是“多国”名称。因此，多国公司或 MNC，通常被叫做跨国公司。

20 世纪 70 年代初，联合国的有关下属机构也开始注意对跨国公司的研究。1973 年，联合国秘书处提供的一份题为《世界发展中的多国公司》的报告中，采用的是“多国”提法。在次年讨论这份报告时，拉丁美洲国家的一些代表提出用跨国公司（Tran-

sational Corporation, 缩写为 TNC) 一词代替原来的“多国公司”一词。原因是在拉丁美洲一体化文件中,“多国公司”一词专指安第斯条约国家组织成员国联合创办和经营的多国公司。联合国经社理事会最终采纳了这个建议,并在联合国的有关文件中统一使用跨国公司一词。不过多国公司一词仍在学术界和企业界广泛使用。

二、跨国公司的定义标准

(一) 结构标准 (Structural Criteria)

凡采用“地区分布”、“生产或服务设施”、“所有权”等作为划分跨国经营与国内(单一)经营的尺度,都属于结构性标准。

1. 地区分布

最著名的例子是哈佛大学的“美国多国公司研究项目”(Harvard Project on American MNE),它坚持必须在6个国家以上设有子公司或附属企业,才算真正的跨国公司。这个研究项目的主持人弗农教授(Raymond Vernon)认为在各国以至世界的经济发展中,主权国家无所作为,而跨国公司却做出了很大贡献,故把自己的著作题名为《国家主权无能为力》(Sovereignty at Bay),他在书中这样写道:“……这些企业(指跨国公司——引者)通常有相当广泛的地区分布,一个母公司仅仅和本国基地以外的一个或两个国家有股权关系,(我们)就不将它列入多国企业的名单之内”。根据这样的标准,在《幸运》(Fortune)杂志开列的制造业500家大公司中,弗农认为堪称跨国公司的只有187家,而这187家在全球的子公司和附属企业共计5000多家。

2. 生产或服务设施

一些重要的国际组织并不要求跨国公司的机构必须分布在6个国家以上,而是更强调必须在2个或2个以上国家拥有生产或服务设施,前面引证的联合国、欧共体和经合组织的文件中都有这条明文规定。为什么要强调这一点,罗宾逊教授回答了这个问题:“现在对跨国公司可以定义为‘国际生产综合体系’,即母公司以股本为基础对它进行控制,而母公司基本上由所在国的国民拥有和管理。……跨国公司强调的是生产设施的综合,而不仅仅是市场的组合。”这就是说仅仅同很多国家有进出口贸易,而并不在这些国家拥有生产或服务设施,就只能算是贸易公司。如果拥有生产或服务设施,而不参与经营管理,即有财产所有权,而无经营管理权,那只是单纯的国际控股公司。他写道:“如果一个公司不是在管理一个完整的国际生产体系,那就是某种国际控股公司。”

3. 所有权

从西方文献中,可以看出采取“所有权”作为衡量的尺度时,实际上有两个不同的含义,一个是指资产的所有权形式,另一个是指企业属于哪个或哪些国家的公民所有,即企业拥有者和高层主管的国籍。

一些国际组织对资产所有权形式即国营（国有）、私营、合作制或公私合营以及合伙、股份公司等并不重视。例如，前面引证的联合国经社理事会的文件说：“……至于公司的法律组织形式并不重要，可以是私人资本的公司，也可以是国有或合作社所有的实体。”前面引证的经合组织的文件也说：“……其所有权形式可以是私有、国有或混合所有，……”。只有一些左派学者认为跨国公司必定是国际垄断组织，是垄断资本主义所有制，而社会主义国家在国外建立的企业是公有制在国外的延伸，不应把它们称作跨国公司。

对于上述第二个含义，即企业的国籍问题，有各种不同的说法。美国学者梅森劳基（J. Maisonrouge）认为跨国或多国公司的股权应是多国公民所有，管理权也应是多国性的。麻省理工学院的教授金德伯格（Charles P. Kindleberger）则认为跨国或多国公司的特征是“无国籍性”，即“并不忠于哪一个国家，也没有一个国家使它感到特别亲近”。

前面引证的罗滨逊教授在教材中提出的见解较为奇特，他坚持多国公司与跨国公司不同，多国公司的国际化程度低于跨国公司，这也反映在国籍上。他认为多国公司的所有权和管理权主要属于一个国家的公民，其国籍与母公司的主要所有者和高层主管的国籍相同。如果该公司的所有权愈来愈国际化了，即所有权分属几个国家的公民，从而其决策也更加超越单个国家、民族的局限和偏见，“关键的决策人物已不再居住在母公司的所在国”。在他看来，这反映国际化程度提高了，标志着多国公司上升成为跨国公司，他举出联合利华（Unilever）公司和英荷皇家壳牌石油公司（Anglo-Dutch Royal Shell）为例。实际上这二者都是在两个国家注册登记的“双重国籍公司”，并不见得国际化程度更高，故罗滨逊的说法只是“一家之言”。

【例 1-1】 1885 年莱佛兄弟公司（Lever Brother Co.）在英国利物浦注册时只有英国国籍，该公司以椰子油制肥皂，在太平洋所罗门群岛和西非等地大规模营造椰林，保证了廉价的原料来源，击败了以动物油为原料的制皂企业。1929 年与荷兰人造奶油联盟（Margarine Unie）合并，成立联合利华公司，总部分设伦敦和鹿特丹（荷兰）两地，故注册时即具有英荷双重国籍。

【例 1-2】 英荷皇家壳牌石油公司是 1907 年将分布在欧洲、荷属东印度（即今印尼）、罗马尼亚和俄国南部等地的油井和炼油厂合并而成，荷股占 60%，英股占 40%，在两国同时注册，具有双重国籍。

（二）营业标准

营业标准（Performance Characteristics Criteria）主要以在国外的生产、销售、盈利或资产等绝对额或相对数作为标准，但金额或百分比的具体数字应该是多少，则并无统一的说法。例如，前面引证过的哈佛大学的资料表明，弗农教授对国外销售额不到 1 亿美元的公司根本不予考虑，他这样写道：“……规模也是重要的，销售额低于 1 亿美元的公司不值得引起注意。”