

HAIWAI
CHENGGONG
QIYE
GUANLI SHILI
JINGBIAN

FANG JINRONG · ZHUBIAN

方劲戎 主编

海外成功企业管理实例精编



SHANGHAI
KEXUE
PUJI CHUBANSHE

学普及出版社

海外成功企业管理实例精编

方劲戎 主编

上海科学普及出版社出版发行

(上海曹杨路500号)

各地新华书店经销 江苏太仓印刷厂印刷

开本 850×1156 1/32 印张 8 字数 210000

1990年6月第1版 1990年6月第1次印刷

印数 1—2500

ISBN 7-5427-0244-0/ B·29 定价: 4.20元

目 录

一、经营发展战略

1. 新技术革命对国际经营的影响(3) 2. 战后资本主义生产管理社会化的新形式(4) 3. 美国企业管理的发展趋势(5) 4. 日本政府怎样进行企业管理(6) 5. 日本正在兴起“第二次经营革命”(7) 6. 日本“先市场,后生产”的新经营思想(8) 7. 日本企业进入“跨行业合作时代”(9) 8. 日本综合商社的七大机能(10) 9. 日本的行业管理(12) 10. 西方企业的参与管理制(13) 11. 美国的新工业组织论(14) 12. 西方企业组织机构的变革(15) 13. 美国学者谈日本成功的秘密(16) 14. 美国管理方式的比较研究(17) 15. 苏联、南斯拉夫的行业管理(18) 16. 法国的行业管理(19) 17. 联邦德国的民间经济组织(20) 18. 联邦德国经济管理体系的特点(21) 19. 苏联的“综合产品质量管理系统”(22) 20. 企业与学校结合(24) 21. “新经营革命”正在美国兴起(25) 22. 美国企管史的四个阶段(26) 23. 跨国公司的四个特征(27) 24. 西方企业文化的浪潮(28) 25. 西方企业经营思想的演变(29) 26. 美国的小企业热(29) 27. 日本企业的“跨行业交流”(31) 28. 西欧推行和谐管理法(32) 29. 企业经营的新趋势(33) 30. 西方对国有企业的几种管理方式(34) 31. 企业生存要“四争”(35) 32. 南斯拉夫国营企业的三种管理模式(35) 33. 美国企业的“空心化”(36) 34. 波兰实行《破产法》效果好(37) 35. 南朝鲜中小企业的经营“诊断”(38) 36. 匈牙利如何对待亏损企业(39)

二、经营之道

1. 日本航空公司的经营管理(43) 2. 日本学者谈企业经营的目的

的和手段(44)3.日本企业管理中的七“S”(45)4.英国大企业如何调动职工积极性(46)5.日本企业中的小组活动(47)6.美国经理谈精简机构(48)7.日本松下事业部制(49)8.美国杜邦公司组织机构的适应性(50)9.西方老板的经营法道(51)10.奥立凡蒂公司复苏记(52)11.法国的中小企业(53)12.英国最大零售公司“马克斯与斯潘塞”成功的奥秘(55)13.西门子总经理的诀窍(55)14.联邦德国工业企业的着眼点(57)15.松下幸之助的经营思想(58)16.日本花菱服装公司生财有道(59)17.日本风险企业的六个特征(60)18.日本企业为什么有较大活力(61)19.吉威特和他的建筑公司(62)20.美国优秀公司的八条经营管理原则(63)21.美国十大公司经营管理的成功要素(64)22.企业管理十诫(65)23.日本佳速克集团的“联邦经营”(66)24.美国传奇般的企业家——艾厄科克(67)25.日本小企业成功的要诀(68)26.日本出现新型顾问公司(69)27.美国管理学会的理想组织十大注意事项(69)28.美国企业的“一分钟”管理法(70)29.日本“拉链大王”的经营诀窍(71)30.智囊团法(72)31.传奇式的现代企业家土光敏夫(72)32.日本中小企业的转产经验(73)33.灵活多变的经营策略(74)34.“超常识经营”(76)35.美国公司的“自我管理”(77)36.日本中小企业成功的12条经验(79)37.成功的“苹果准则”(80)38.日本小企业的经营之道(81)39.成功企业的八大优势(82)40.企业家成功十诀(83)41.十种易于失败的企业家(84)42.一个法国企业家成功的秘诀(85)43.美国60家杰出企业成功的经验(86)44. IBM获得成功的道路(87)45.“一本万利”和两个“良性循环”(88)46.费尔的四项大决策(89)47.小店主华尔顿成为美国首富(90)48.卡西欧公司的成功之道(91)49.外国优良企业的十个条件(91)50.熊谷公司成功的诀窍(93)51.中小企业的技术发展策略(93)52.杜克十二戒(95)

三、企业家素质

1. 西欧企业怎样挑选合格的管理人才(99) 2. 美国管理人才应具备的十九种能力(100) 3. 企业家的工作要领(101) 4. 企业家应懂得感情投资(101) 5. 美国企业界提出企业家应具有十大条件(102) 6. 企业家应有的勇气(103) 7. 内行领导三戒(104) 8. 美国企业管理协会的经理(厂长)标准(105) 9. 日本式的管理学校(105) 10. 日本企业管理人员应有的素质(106) 11. 日立公司的“联络图”(107) 12. 哪些人不能接班当领导(107) 13. 南斯拉夫的经理学习班(108) 14. 最佳决策的五个标准(109) 15. 企业家素质自我测定16题(110) 16. 企业领导者的心理品质修养(110) 17. 日本怎样训练商业人才(112) 18. 法国企业高层干部的新面貌(112) 19. 经理人员上任前的训练(113) 20. 什么是理想的上司和讨厌的上司(114) 21. 具有进攻性性格的企业领导(115) 22. 怎样成为一个成功的企业家(116) 23. 美国新一代的经理人(118) 24. 管理能力十要素(119) 25. 开拓型企业的特征(119) 26. 对开拓型企业家的十点要求(120) 27. 工业企业领导人才必备的七个才能条件(121) 28. 怎样鉴别优秀企业领导人(122) 29. 当今理想的管理者(123) 30. 怎样做一名成功的企管人员(124) 31. 如何选拔企业人才(125) 32. 成功的企业家怎样行事(126) 33. 主管人员的条件(127) 34. 高效率者的特点(127)

四、推销营销

1. 五种促销方法(130) 2. 科学广告(130) 3. 国外的推销员制度(131) 4. 影响销售渠道的五个因素(134) 5. 欧美商品包装漫谈(134) 6. 招揽顾客的“明星商品”(135) 7. 定价的学问(136) 8. 美国企业的新产品定价(137) 9. 日本的“销售调查卡”(138) 10. 西方销售推广方法种种(139) 11. 西方对外贸易谈判的“艺术”(140) 12. 世界各国的商标制度(141) 13. 日本尼西奇公司——1亿资本, 70亿

销售额(142)14. 麦克唐纳公司的“QSC”精神(142)15. 面向所有消费者(143)16. 成功销售的六个秘诀(144) 17. 国外销售新计(145)18. 从推销员到百万富翁(146)19. 日本的电视销售(147)20. 销售十二法(148)21. 应变策略六则(149)22. 美国公司注重产品说明(150)23. 日本中小企业占领市场的六种战略(150)24. “销售之神”神谷正太郎(151)25. 国际超级推销员—盛田昭夫(153) 26. 推销员的待客七诀(154)27. 日本西铁城钟表公司生财有道(155)28. 世界广告行业一瞥(156)29. 国际市场上美国成功者的产销策略(157)30. 市场预测方法(157)31. 买方在价格谈判中的技巧(159)32. 商业谈判的以退为进术(160)33. 西方重视售货员的服务态度(161)34. 欧美流行“自己动手”产品(162) 35. 日本店铺经营的新潮流(163)36. 匈牙利私人租包小店(164)37. 匈牙利“订货者理事会”为商品作媒(164)38. 日本饭店的特色39. “宅急便”(166)40. 美国快邮业新拓——“次日送到”(167) 41. “松下”的零售服务(168)42. 日本的“包满意”服务公司(169) 43. 日本饭店的经营八大革新(169)44. 日本商店的新经营方式(171)45. 商店“活性化”(171)

五、信息与技术

1. 市场信息的来源与特点(175) 2. ADL咨询公司(175) 3. 日本的企业诊断(176) 4. 英国咨询公司—P.E 国际有限公司(177) 5. 联邦德国的企业管理咨询(178) 6. 外国咨询公司是怎样工作的(179)7. 日本为中小企业服务的情报中心(180)8. 企业的耳目—信息(181)9. 未来企业竞争的核心是信息(182)10. 日本企业重视的四种信息(183)11. 日本企业强化情报工作(183)12. 日本企业搜集情报方法(185)13. 美国公司之间的情报战(186)14. 企业信息开发的主要内容(187)15. 信息开发的八大原则(188)16. 经济情报信息的鉴别(189)17. 培养企业情报信息人员的几条途径(191)18. 经济情报信息基本内容(192)19. 怎样获取经济情报信息(192)20. 企业情报信息工作的基本特点(194)21. 企业情报信息系统的十大内容

(194) 22.搜集市场情报信息的四个原则(195) 23.产品组合策略(196) 24.日本发展消费性电子产品的成功经验(197) 25.发明奇才中松义郎(198) 26.戴明在美国又被重视(200) 27.日本企业怎样开发新产品(201) 28.美日英财团组成科技证券投资公司(201) 29.日本企业中的“职工合理化提案活动”(203) 30.日本在职员中推广QC活动(204) 31.一手抓经营,一手抓技术(205) 32.平松守彦和“一村一品运动”(206) 33.日本技术开发的“跳蛙式战略”(206) 34.独具慧眼的贝尔试验室(207) 35.国投入研究开发费用最多的十五家公司(208) 36.西方企业的技术竞争策略(210) 37.“别针表”的设计者系川英夫(211) 38.模仿战略是优秀企业行之有效的手段(212) 39.用科技手段改变销售方法(212) 40.美国中小企业开发新产品时考虑的二十个问题(214) 41.企业内涵挖潜“十字诀”(214) 42.怎样提高产品的国际竞争力(215) 43.质量顾问身价高(216) 44.无次品观念至关重要(218)

六、企业文化

1.美国企业重视异国文化(221) 2.法国克勒索·卢瓦尔厂的厂规(222) 3.日立公司的节约精神(223) 4.美国坦登公司的“五分钟规矩”(224) 5.美国企业的“建议箱”(225) 6.苏联的无书面文件管理(226) 7.怎样解雇雇员(227) 8.“松下”激励员工的技巧(227) 9.激励的一般程序(229) 10.企业经营诊断(230) 11.计算会议成本的几种方法(231) 12.美国企业的非标准工作时间(231) 13.国外工资制度的几种原则(232) 14.日本企业的“职能工资制”(233) 15.南斯拉夫的工资(234) 16.美国的工资(235) 17.刺激性工资的运用(235) 18.美国企业领导怎样提高效率(236) 19.英国企业的“灵活劳动制度”(237) 20.企业家有效工作法(238) 21.美国休斯公司分配工作的学问(238) 22.物质管理中的“MRP”方法(240) 23.产品系列平衡管理(PPM)(240) 24.全面生产维修(TPM)(242) 25.苏黎世“效率”研究所(243) 26.优秀企业都有自己的价值观

(244)27. 日本中小企业职工教育的十大原则(245)28. 日本礼貌训练学校(245)29. 日本企业的新职员准则(246)30. 英国实行重大工资改革(247)31. 日本企业对人际关系的管理(247)32. 日本企业的奖金与工资(249)

“新技术”革命对国际经营的影响

自七十年代末以来，以微电脑的迅速开发和应用为核心的技术革命，已开始对世界经济各个领域产生广泛而深刻的影响，国际经营领域首当其冲，一些令人注意的新动向已露端倪。

影响之一，在新技术革命条件下，各种产品的生命周期都在缩短。如在发达国家市场上，微型机由几年前可以获取超额利润的“关键”产品演变成今天的成熟产品，市场也已呈现饱和状态，价格开始下降。一些有经验的国际经营专家为之感叹道：“刚才还是小孩的转眼已是老人，眼睛一眨，市场可能就没有了。”

影响之二，技术管理成为竞争取胜的关键因素，上升到国际经营的战略性高度。

影响之三，新技术革命导致市场条件的变动，正在使从事国际经营的公司采取越来越不同于以往任何时期的产品战略。新的产品战略包括三方面：第一，放弃零星小改，集中力量大革；第二，抛弃一般产品，转向专门产品；第三，不争首创者，争当紧跟者，采取后发制人，后来居上。

影响之四，新技术革命使各国政府和各私人公司更加重视新技术成果在产品生产中的应用。新形势下的国际竞争是技术的竞争，因而也是研究与开发水平的竞争。

影响之五，当前世界上的销售战略具有这样一些新的特点：一是重视目标销售观念，即以确定的产品供给不同的消费集团；二是市场研究显得分外重要，公司需要更密切地注视市场动态，获取市场信息，以便及时应变；三是当今国际经营成功的重点在很大程度上取决于零售商。

销售战略的这些特点已产生了深刻影响，一是使任何公司很难保持垄断优势，出现了大量“我也能做(me-too)”的产品；二

是国际经营的不确定性大大增加，迫使西方一些大企业要花大量时间来作消费者心理趋势分析，尽量减少经营风险。

战后资本主义生产管理社会化的新形式

二次大战后，随着资本主义生产管理的全面社会化，出现了生产管理全面社会化。这主要表现在以下几个方面：

一、企业间生产管理的社会协作空前加强

战后生产专业化协作，由企业内部扩展到外部，形式主要有两种：一是大公司之间的协作，这通常是为联合研制某些复杂产品而进行的；一是大公司与中小企业之间的协作，大批中小企业成为大公司生产专业化的固定协作单位，通过直接或间接承包合同，按照大公司规定的分工和要求，从事某些产品零部件的加工制造；它们提供的零部件占大公司用量的一半以上。在这种协作形式下，一家大公司的生产与为数众多的中小企业发生联系，而一家中小企业往往又与许多家大公司同时保持协作关系，这样就形成了由成千上万家企业构成，纵横交错的生产协作网。

二、独立的社会性专业管理机构大量涌现

战后，在各发达资本主义国家，随着生产管理专业化分工的深入发展，原属企业管理的许多职能不断从内部分离出去，出现了越来越多的独立的社会性专业管理机构，如各种咨询公司、会计事务所、资料公司、管理诊断所、技术培训中心等等，它们面向社会生产，为各个企业提供管理服务。

私人和政府的培训管理机构纷纷建立，它们与学校一起形成了企业——学校——社会(政府)教育训练网，担任对企业职工队伍的培训工作。

三、直接的社会管理和调节有所发展

资本主义国家对经济的干预，表现在以下几方面：

第一，国家对一部分基础生产部门或行业实行了国有化，主要是在燃料、动力和原料等部门；

第二，国家运用货币、税收政策、财政补贴以及行政立法等方式，调节或影响社会生产的方向和规模；

第三，政府通过制定中长期经济计划对社会生产实行综合指导或调节。

美国企业管理的发展趋势

一、心理学和行为科学在管理中越来越得到重视和运用。现在，无论在管理学院或其它大学，均将这两门学科列为公共必修课。分析其原因：(1)科学技术的发展，生产过程的机械化、自动化、劳动组织和劳动制度的改革，越来越需要发挥人的积极性和主动性；(2)随着市场竞争的更加激化，生产与管理方面的开发创新十分重要，需要从心理和行为上进行激励；(3)由于生产与管理的更加复杂化，运用行为科学来改善领导与职工、职工与职工、企业与企业之间的关系就显得更加重要。

二、职工参与管理越来越普遍。50年代后，美国企业产生了非工会化的趋势，许多新建企业已不再建立工会组织，有工会的企业劳资矛盾也大为缓和。

三、管理人员的层次结构发生了显著变化。由于企业管理工作大量采用现代化的工具和方法，使一般管理工作大大简化，企业中的中层和基层管理人员比重大大下降，高层管理人员比重上升，层次结构由过去的三角形变为梯形。

四、在企业管理体制上，进一步实行分权，大公司趋向小型化，近年来一些大公司更重视分权，搞矩阵式的管理模式，把大公司分成许多相对独立的小公司，分别由经验丰富的企业家掌握管理。

五、企业又再次重视生产管理。第二次世界大战后，企业需要大力发展生产，所以把生产管理作为管理的重点。到了60~70年代，企业管理突出了市场营销和财务管理。80年代又再次重视生产管理。一些管理学院，也把生产管理作为重要的专业课，主要有两个原因：(1)面临同日本企业的激烈竞争，需要努力提高产品质量和开发新产品；(2)科学技术的发展，产业结构的变化，机器人的使用，使原来的一套生产程序和方法不适用了，需要重新摸索建立新的生产程序和生产管理制度。

六、企业更加重视对环境的研究和信息的作用。

七、主张减少政府对企业的干预。

八、企业更加重视对职工的智力投资。大企业都建有自己的培训中心，中小企业也舍得花钱选送职工去高校进修。企业还十分重视选派优秀管理人员出国考察，参加国内外的学术活动。

日本政府怎样进行企业管理

一、在日本，一些在国民经济中占有重要地位的行业同政府有关部门组成了行业审议会。以电子行业为例，1957年，政府为了促进电子工业的发展，通产省设立了电子工业审议会，并增设了电子政策课作为审议会的办事机构。审议会以通产省和大藏省为首，由该行业大企业的经理、行业协会的专务理事、著名学者等四十余人组成。电子政策课把行业的各种问题和研究开发的题目提交审议会议讨论，取得一致同意后，再以审议会的名义发表，并经国会批准，即成为政府对该行业的基本指导方针。目前，日本这类审议会有二百多个，在行业管理中起着重要的作用。

二、制定共同事业计划。七十年代初，日本以生产大型电子计算机为目标，制定了大规模共同事业计划。通产省和电子工业审议会配合，对各厂商按照技术水平分配任务，并发动参加的各

家公司展出竞赛。同时，政府把工业技术院掌握的技术秘密交给其中之家最大的公司，并加以大力扶持。

三、运用法律、行政和经济手段指导行业活动。为了使重点行业能够迅速发展，政府制定了一系列专门法，如《电子工业临时振兴法》、《机械工业临时振兴法》、《中小企业现代化促进法》等。对一些急需实现现代化的行业制定现代化计划时，政府先组织这一行业学者、专家和一些有实际经验的人员对该行业进行调查，并根据结果提出实现现代化计划的长期目标，提交现代化审议会审查后，再制定现代化计划，并将要点公布。政府还利用贷款、税收的经济杠杆作用，促进计划的实现。日本非商业性银行都有特殊贷款，其中包括进行现代化贷款和转换行业、结构改善贷款。在税收方面，政府规定，凡执行政府规划的行业协会会员企业的机械设备等可以加速折旧，协会的研究试验用资产可以按照特别规定减税等。

四、全面系统提供情报。日本各级政府机关将原始情报和调查资料整理成企业容易理解、便于运用的情报，用日报、旬报和其它形式提供给企业。这些情报，包括各行业企业的状况、社会需求动向、改行转业的趋势、特定产业诊断机构也向企业进行改行转业的个别指导，为企业决策提供可靠的依据，从而避免了企业发展的盲目性。

日本正在兴起“第二次经营革命”

在日益迅猛的新技术革命冲击下，近年来，日本以大企业为中心出现了重新考虑经营体制的倾向，并相继进行了改革。日本经济学界认为，“第二次经营革命”正在日本兴起。

这次“经营革命”的特点是：

一、向“顾客第一”方向转变，即经营转向顾客志向型。一方

面，在国际市场上改组成重视营业型的组织，使顾客通过一个“窗口”就能实现全部交易，另一方面，在国外市场上加强“当地化”，即实行直接销售和当地生产等措施，改变过去一味出口的策略，这样不仅可以避免贸易摩擦，还可以直接在当地获取国外消费者需求的情报。

二、进行企业行政改革，即为改善企业素质而使组织合理化。这是以提高人力等方法开展的，如压缩总公司及其间接部门，重新整顿和改组经营较差的子公司，并使办公室自动化。

三、向尖端领域开展多边化。在新技术革命中，一些尖端领域的广阔前景日益引起大公司的关注。近两、三年，许多大公司纷纷把注意力投向这些前途广大的新兴产业之中。如金融证券公司、贸易公司、家庭电气公司、电子计算机公司等都在实行多边化和建立新的公司，向与高级信息网络系统相关联的电子设备、生物科学、新型材料和服务业等产业投资。

日本“先市场，后生产”的新经营思想

日本经济步入低速增长后，市场问题日益突出。为了谋求出路，日本产业界千方百计地筹划选择市场的新战略，出现了一些新的动向：

一、新的指导思想是“先市场，后生产”，即在充分摸清市场情况后，结合本企业的特长，确定生产发展方向。

二、新的市场标准强调三点：

1. 市场的增长性，分别从短期(一年)、中期(三年)、长期(五年)进行分析，调研市场销售量等指标过去增长了多少，现在是否在增长和将来继续增长的可能性；

2. 市场的收益性，主要看利润率的变动情况和发展趋势；

3. 市场的稳定性，主要分析和把握商品的市场生命周期，适

时作出相应调整。

三、新的经营方针主要有：

1. 积极开发新技术，创造新产品；
2. 扩大拳头产品的生产比重；
3. 减量经营，降低生产成本；
4. 提高劳动生产率；
5. 充实自有资本，减轻利息负担；
6. 扩大出口，占领海外市场。

四、新的市场对策有以下八点：

1. 市场创造，即通过研制新产品来开创新的市場；
2. 市场开拓，即扩展新产品市场的广度；
3. 市场扩大，即扩大产品市场的销售量；
4. 市场深化，即通过产品更新换代在深度上开拓市场；
5. 市场复苏，即通过价格和技术措施，使行将衰落的产品市场起死回生；
6. 市场转移，即把资金、生产资料等从不能起死回生的市场中转移出来，以转让给其他产品；
7. 市场缩小，既不能起死回生，又不能转移者，只有降低产量，等待时机；
8. 市场撤退，经营出现赤字时，则迅速撤退。

日本产业界选择市场的一个新特点是追求高附加价值，把经营重点从劳动密集型、资本密集型产业上去。他们认为，附加值的高低可以通过产品的零部件多少来表现。目前日本产业界感兴趣的正是有一万个零部件以上的高级产品。

日本企业进入“跨行业合作时代”

从1983年秋天以来，以微电子和新型陶瓷技术著称的京都陶

瓷工业公司和“亚西卡”照相机公司宣布合并。随后，在日本企业界人士认为日本已进入一个“跨行业合作时代”。

出现跨行业合作的原因是：首先，商品市场处于饱和状态，80%以上的消费品处于产品生命周期中的“成熟期”；其次，人们消费结构发生了很大的变化，近年来日本用于教育、医疗、旅游等的支出大大超过了用于其它消费的支出。在这种严峻的情势下，企业只有依靠“三新”——新产品、新市场、新领域的开发，才能生存和发展。同时，社会上对情报业、服务业、软件领域的需求急剧增长，以致百货公司也纷纷跻身于这些领域，竞相开设新的服务项目，为保育咨询、旅游向导，保险业务、电脑使用业务等。还加之，一系列尖端技术的出现对企业的经营哲学产生了深刻的影响。

面对这种新的经营环境。日本企业家认识到，在技术就是生命的时代，不掌握新技术就会在新技术革命中被淘汰，但任何企业都不可能在生产技术、市场销售技术、资金管理、人事管理等各方面是完美无缺的，而企业间合作就能取长补短，取得“互补”的效果。况且，在一个高度稳定的集团内部是很难进行内部变革的，只有受到外界强烈的冲击，变革才得以进行。不同的行业有各自的习惯、语言和价值观，一个企业一旦进入了一个各方面与以往迥然不同的新领域，才容易促使企业变革。

日本产业界的这种新变化与政府执行的政策是分不开的。早在1980年，中小企业厅所属的中小企业事业团就提出并开始执行“促进技术转移”政策。它要求各地方政府都应应为跨行业合作和技术交流提供方便和必要的资助，该项政策到1983年全国所有的47个都道府县所推行。

日本综合商社的七大机能

日本综合商社目前有九家：三菱商事、三井物产、丸红、伊

藤忠商事、住友商事、日商岩井、兼松江商、日棉实业和东棉。这些综合商社有七大机能：

一、情报机能。各个综合商社拥有的电传通讯网络据点遍布世界各主要城市，通讯线路长约40万公里，信息处理量每日两万件。

二、贸易机能。上述九家综合商社的贸易总额占日本全国进出口总额的半数以上，而且他们之中任何一家贸易额都远比日本工业界规模最大“新日铁”高；它们九家的贸易总额占世界贸易总额的10%。它们的贸易分四种：进口、出口、国内、国外；其方式有直接从制造商那里进货再转售出去，也有按供求双方客户意图代为交易。

三、金融机能。它们与一般银行一样从事直接贷款、直接投资、提供信用保证等业务。

四、投资机能。综合商社主要的投资目标是开发资源、与合伙者开办合营公司。它们投资的主要力量在国外。

五、开发资源、开发产业的机能。是否能确保资源的供给是日本经济能否生存的关键。过去日本确保资源的手段主要是进口，随后演变为通过投资参与他国开发资源的方式，这种方式主要是靠综合商社进行的。在开发资源的同时大力开发产业。一项资源的开发往往需要一系列产业的配合，因此一种资源的开发带来了开发新产业的可能性，这就为综合商社扩大业务范围开辟了新途径。

六、组织机能。这是指综合商社能够把几家企业组织起来协同活动的机能。它们在大型商业谈判、大规模经营活动中力避单枪匹马，充分运用其组织机能把有关企业组织起来，成为“共同企业体”一致行动。

七、参加、指导经营的机能。综合商社不仅依靠其各种机能的发挥得以生存下来，而且通过其参加、指导经营的机能而有所发展。它们利用其优势与经营诀窍开展指导，参与活动，其方式有出资参加经营，也有派出得力人才前往充作顾问，指导经营。