

## 第7章

# 経営戦略と企業家の役割

——海爾と長虹のケース——

### はじめに

本章の目的は、中国の家電産業の主要企業である海爾集团公司（以下、海爾）と四川長虹電子集团公司（以下、長虹）の事例の検討を通じて、中国の企業発展における経営戦略と、戦略策定における企業家、経営者が果たす役割の重要性を確認することである。それは市場経済化が深化し、経営環境が大きく変動する現在、ますます大きくなっていると考えられる。

自らリスクを負い、市場環境の変化に適応しながら目標達成に邁進する企業家、経営者の存在と、彼らにより策定・執行される戦略の重要性は、資本主義的市場メカニズムにおける企業に関しては当たり前の前提とされている。しかし中国企業に関する学術的研究において、企業家と経営戦略の問題が正面から取り組まれたことは決して多くなかった<sup>(1)</sup>。それは1980年代末に小宮隆太郎が「中国に企業は存在しない」と言いきったように（小宮 [1989]）、計画経済システムのなかで、企業は、政府計画達成のために指令で運営される生産工場にすぎないというイメージがあまりに強かったからかもしれない。確かに1980年代から1990年代にかけて中国の企業改革政策と研究の主要なテーマは国有企業の「経営自主権の拡大」であり、「政府と企業の分離」であった。経営層の人事、投資計画策定、資金、技術や重要生産財の分配などの面で政府の企業経営への関与は現在でも一部産業、公有企業で問題にされ

ている。このような環境下で、企業家が企業経営に果たす役割、ましてや経営戦略の役割はあまり重視されず、むしろ企業経営への行政介入のあり方やその評価が1990年代末までの研究の主流であった。

たとえば、和田 [1997] は、約800社のサンプル調査に基づき、1990年代半ばの国有企業経営者は、日々の生産・販売の決定は行うが、よりダイナミックな「成長戦略、リストラ戦略などは経営者の判断によるどころでなく、政府部門の判断に委ねられている」と結論づけている<sup>(2)</sup>。しかし、この結論は、集計されたデータの全体的特徴（たとえば日本全体の企業と比較して）として述べる際には有効だが、個別企業の戦略的経営の存在の可能性を否定するものではない。また、1990年代初頭の115社の調査では、企業が投資決定権を全く有していないと回答したのはわずかであり、大多数は企業と政府の間での何らかの協議の結果なされており、投資自主権が拡大していると認識されている<sup>(3)</sup>。投資に関する完全な自主権をもった国有企業が非常に少なかったことは疑いないようだが、しかしこれも、戦略の実現を目指した企業家の政府に対する働きかけの存在を否定するものではない。むしろ企業に戦略が存在しており、それを政府への働きかけにより実現しようとしていた例が少なからずあったと考えるべきであろう。

実際に、本章でみるように、1980年代後半あたりから、国有企業、公有企業であっても、経営者としての意識をもち、政府の指令にただ従うだけでなく、企業の存続と長期の発展のために自ら思考し、ときに政府に働きかけ、ときに目立たないように逆らいながら、勃興期の混乱を含んだ市場の変化に果敢に適応すべく、独自の戦略をもって経営を担ってきた企業家は存在した。彼らのような企業家、あるいは個性的な経営戦略をもった企業は、数量的にはこれまで少数派だったかもしれないが、企業規模の大小や所有制を問わず、実際には改革開放期を通じて、中国各地、各産業で広く存在したと考えるべきである。

彼らの存在とその経験は、各産業で企業改革が大詰めを迎え、WTO加盟後に本格的なグローバル競争に直面しようとしている現在、ますます重要性

を増している。工業製品の市場経済化が進んだ1980年代後半からの十数年間に、市場競争に勝ち上がったのが彼らのような戦略をもった企業だったからである。市場化の程度が高い産業ほどそれが言えるようである。その典型の一つが、たとえば市場の自由化をリードしてきた家電産業である。家電産業では、1980年代から1990年代初めにかけて、進行する市場化のなかで全国的に企業が乱立したため、中央政府（主管部門である電子工業部や軽工業部）が少数の重点企業、指定企業を設け、彼らに資源を集中させることで大規模企業として育成しようとした。しかし現在、市場で主要なプレイヤーとなっている多くは、当時、中央からの重点支援を受けることなく、独自の路線をとらざるをえなかった地方の非重点企業である<sup>(4)</sup>。本章で紹介する海爾、長虹はその代表であり、たとえば海爾は、グローバル競争において外国企業を迎え撃つ一番手のスター企業として、これまでの経営戦略や管理手法が、悩める数多の経営者の教材として広く社会に普及している。彼らのこれまでの経験は、現在においていっそう重要な研究対象となっている。

本章では家電産業を代表するメーカーである海爾と長虹の経営戦略と、両者のトップであり実質的に両社の発展を導いてきた張瑞敏と倪潤峰の考え方を比較検討しながら、上記の課題に取り組みたい。

## 第1節 経営戦略とは

経営戦略とは、企業が「環境に依存しながら、その環境に働きかけるための基本的な構想」(加護野 [1998: v])といわれるような幅広い概念である。企業をとりまく環境として、市場（その企業が提供する製品・サービスの市場と、人材、資金、技術、部材といった生産要素に関する市場）という取引場所があり、そこには各種の個人（消費者、ユーザー、株主など）や組織（ライバル企業、部材供給業者、外注企業、流通業者、銀行、法人株主、政府、労働団体や環境・消費者団体など）からなる多様な利害関係者がいる。法律や取引慣行

といった制度にも囲まれている。企業はそれらの変化に機敏に適応しながら、自らの生存空間を見つけ、各自の目的（株主の短期的な利潤最大化から従業員の長期の雇用確保まで多様）の達成を目論む。また環境への適応だけでなく、それら市場、利害関係者、制度を自らが望む方向へ変えてゆこうとさえする。その際にとられる企業の基本的な考え方を総称したのが経営戦略である。よってその内容は多岐にわたり、機能により生産戦略、マーケティング戦略、研究開発戦略、財務戦略、人事戦略などに分類したり、家電部門、自動車部門、サービス部門といった事業分野別の戦略に分けることができる（加護野 [1996: 12]）。また多角化や国際化といった事業範囲の拡大、変更も戦略として論じることができる。

中国企業に関しては、政府への対応（政府の介入にいかに対処するか、あるいは政府をいかに利用するか）は重要な問題である。本章では、それを企業の対政府戦略として捉える。海爾や長虹のような成功した企業は、対市場戦略と同様、対政府戦略も良好であったという見方をとる。政府に従属する戦略なき企業という立場はとらない<sup>(5)</sup>。

本章で議論しようとするのは、競争戦略、多角化戦略、国際化戦略である。競争戦略には生産戦略、マーケティング戦略、研究開発戦略が含まれる。

競争戦略とはある一つの事業分野でライバルと差別化を図ることである。加護野・伊丹によれば、差別化には二つのレベルがある。すなわち、

(1) 製品自体の差別化、

(2) その製品を作り出す総合的な仕組みである事業システムの差別化、である（加護野・伊丹 [1993]）。(1)は模倣がしやすく、他社に追いつくのは容易だが、反面追いつかれて優位がなくなるのも早い。(2)は同じような製品を提供するようにみえて、その仕組みは各社間で異なっている。仕組みはそれを可能にする資源、能力によって支えられており、特色あるシステムを構築するには時間を要するが、反対に模倣もされにくい。企業の長期的な繁栄には、事業システムの差別化をいかに図るかが競争戦略の中心となるという。

ここで重要なのは、模倣の困難な個性的な事業システムの構築には、それ

を支えるさまざまな資源、能力の蓄積が必要であることだ。競争戦略における資源、能力の重要性は、1990年代に入って経営戦略論の主流の見解となっておりつつある。同じ事業を行っている企業がそれぞれ異なり、そのパフォーマンスも異なること、そしてその相違が各社のもつ資源やその資源を具体的な生産活動に結びつける企業内の制度（組織的能力としてのルーティーンや企業文化などと呼ばれる）に依存することが注目されている<sup>6)</sup>。

ある事業システムにおける資源、能力あるいは企業文化と呼ばれるものが後続企業の模倣を難しくし、持続的な競争優位を生み出すのは、それらがすべて全体としてフィットして力を発揮すると考えられるからである（ポーター [1999: 98]）。たとえば販売ネットワークとサービスの充実により競争優位を得ている企業は、製品開発や製造もマーケティング部門主導で行われているかもしれない。そこでは長年にわたり、いかに市場に素速く反応するかという能力が蓄積されているだろう。そのような企業が、それまでと異なる能力、たとえば独自のコア技術に基づく製品開発能力を得ることで、競争優位を獲得しようという方針を掲げても、成果は短期間では現れない可能性が高い。基礎研究を含めた研究開発部門の充実には、まず必要な科学者やエンジニア、設備といった資源を蓄積するために大きなリスクを受け入れる覚悟が必要である。さらに企業にそのような資源を現実の「生産的サービス」として顕在化（Penrose [1959]）させ効果的に投入するには、創造活動を促し、支持するような文化と制度がなくてはならない。たとえば開発スタッフの業績評価の仕組みや、製造部門との連携などで新たな仕組みが必要になり、販売主導の組織、企業文化とは相容れないかもしれない。すると独創的開発能力は短期的には必ずしも達成されないだろう。事業システムの差別化は、全体としてフィットした必要な資源と能力の蓄積に向けた、企業の長期的なコミットメントがあってはじめて達成されると考えられる。短期的な市場競争を勝ち抜きながらも、同時に長期的発展のために必要な資源、能力を蓄え、必要なときに十分にそれを現実の力として発揮できる体制を作り上げておくこと——そこに現代的な経営戦略の本質的な重要性があるといえるだろう。

その観点からみると、近年の中国企業の不安定さの理由が推察される。これまで中国では、市場競争にさらされた（すなわち政府の参入規制と特定企業の保護の少ない）産業で、多くの企業が生産量や販売額でトップの座にのぼっては、速やかに後続企業に取って代われ、落ち込んでいった。ある特定の企業が長期間持続的な優位を発揮するという例は、少なくとも数年前まではあまり多くなく、家電業界もその特徴がみられる産業の一つであった。その背景として、高度成長と市場経済化のなかで急速な競争環境の変化に追いついてゆくのが難しいことがあろう。さらに一方で、他社の追随を許さない、貴重な資源、能力の蓄積に基づいた固有の事業システムが構築されている例が、未だ多くないからかもしれない。そこに中国で企業発展をみるうえでの本質的な問題があるように思われる。反対に、中国でそのような事業システムを構築している例があるとすれば、それはどのような環境下で、どのような資源、能力を身につけているのだろうか。

以下、次のように進む。1990年代末までの海爾と長虹について、クロノジカルな企業発展と、それぞれの主要製品分野における競争戦略および多角化戦略、国際化戦略を紹介する。それらは各社の経営戦略の各部分を構成しているが、それぞれが独立してあるわけではなく、全体としてまとまりのある戦略思考に由来すると考えられる。そこで両社の発展をリードしてきた二人のトップ経営者と彼らの経営思想が重要な役割を果たしていることを示す。両社でどのように必要な資源、能力の構築が目指されてきたかについての検討は、全体を通じて重点が置かれている。

## 第2節 長虹と倪潤峰

長虹はカラーテレビを主力製品とする家電メーカーで、1990年代半ばから1998年まで中国第1位の生産台数と市場販売シェアを誇り、その間「カラーテレビ大王」と業界で評され、また自認もしてきた。しかし1998年末から販

売不調となり、1999年から大量在庫が顕在化、生産量を急減させて市場シェアトップの座をライバルに譲ることになった(表1)。2000年には最高責任者として躍進を主導してきた倪潤峰が、不振の責任をとる形で総経理を辞任するが、翌2001年初頭にCEOとして復活し、現在、企業の再生を進めている。長虹はワンマンとして知られる倪の言動が注目を集め、価格競争の激化を主導するなど業界を揺さぶる主役として、近年、常に国内のビジネス誌を賑わす存在となっている。

長虹は、元来は1956年からソ連の援助で四川省綿陽市という工業基盤のない内陸地域に建設された航空機用レーダーの生産基地だった。東西冷戦が緩和した1970年代前半から軍用製品のオーダーが激減し、民生品への転換を始めた。医療機器、白黒テレビなどを試みた後に、1979～80年にかけて松下電器産業(以下、松下)からのCKDによる簡易なカラーテレビ組み立て生産を開始したのが家電メーカーとしての始まりである。1984年に電子工業部に懇願し、軍民転換を担う企業ということで国防科工委員会の支持を得て、ようやく3本の生産ラインを松下との技術提携で導入し<sup>(7)</sup>、大量生産体制を整えることができた(1986年)。当時は全国各地で組み立て技術・ライン輸入がブームとなり、闇雲な重複投資をおそれた電子工業部は輸入制限を行おうとしていたので、長虹はなんとか最後のバスに間に合った格好となった。北

表1 カラーテレビのブランド別国内市場販売シェアの推移(台数ベース)  
(%)

	1993	1994	1996	1997	1998	1999
1位	康佳(13.4)	松下(14.7)	長虹(20.5)	長虹(25.0)	長虹(14.9)	康佳(15.9)
2位	熊猫(11.2)	康佳(11.0)	松下(13.3)	康佳(15.1)	康佳(13.5)	長虹(13.2)
3位	松下(10.7)	熊猫(11.0)	康佳(12.2)	TCL(9.5)	TCL(9.4)	TCL(11.0)
4位	北京(5.4)	長虹(5.0)	北京(7.1)	松下(6.7)	海信(7.0)	海信(8.5)
5位	長虹(4.2)	北京(4.0)	TCL(6.2)	金星(4.5)	海爾(6.4)	海爾(7.8)

(注) かつこ内は各ブランドの市場シェア。松下は国内生産に加え輸入品も含む。

(出所) 1993, 94, 96, 97年は丸川[1999: 35](元データは1993, 94年は『中国市場統計年鑑』, 1996, 97年は『中国電子報』)による。1998年は中華商業連合会による全国105小売店, 1999年は106小売店でのSINO-MRの調査による。

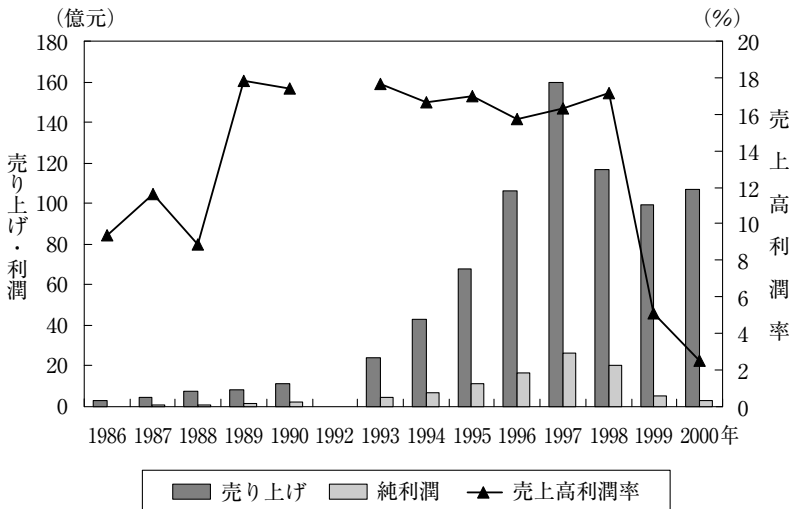
京電視機廠，天津市電視機廠，上海電視機廠などの中央と関係の強い重点企業は，外国からの技術導入やブラウン管等の重要部品の輸入などで優遇されていたが，一方，長虹は，中央からみれば，「第二分隊」，「非重点学校」という扱いの二線級の企業だった（倪 [1996: 6]）。

長虹が「カラーテレビ大王」の地位に向けて上り始めるのは，倪がトップに就任した1985年以降のことである。以下に，倪の主導による長虹の経営戦略と，その有効性について検討してみよう。

### 1. 市場化を先取り——「ケンカができる」経営者，倪潤峰

長虹が急成長する契機となったのは，市場経済化という環境変化のチャン

図1 長虹の売り上げ，利潤および利潤率



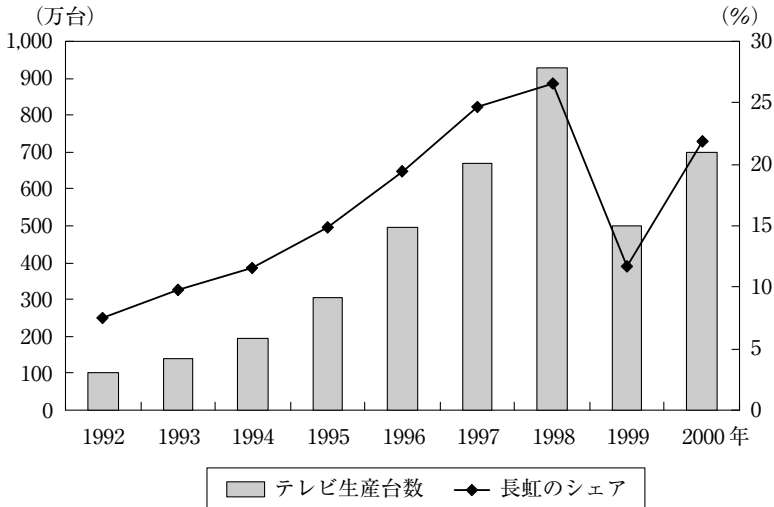
(注) (1) 1986～90年は国営長虹機器廠のもの。1993～2000年は上場子会社（四川長虹電器股份有限公司）のもの。

(2) 利潤は1986～90年は政府への上納を含む。1993～2000年は税引き後の純利潤。

(出所) 四川長虹電器股份有限公司年度報告(1998, 1999, 2000年版), 胡・李主編[1991], 陳・王・裴[1999]より作成。



図2 長虹のテレビ生産台数と全国シェア



(注) (1) 全国シェアは全国のカラーテレビ生産台数に対する長虹のテレビ生産台数の比率。長虹は一部白黒テレビも生産しているが、それも含まれている。

(2) 2000年の長虹の数字はテレビの販売台数。600万台の在庫を200万台まで調整したため、生産台数は落ち込んだといわれる。

(出所) 陳・王・裴 [1999], 『中国統計年鑑』, 各種報道より作成。

スを、ライバルに先んじて捉えたことである。倪が経営の舵取りを始めたのは、以下のような時期であった。

1980年代は、政府による国有工業企業経営への統制が依然として続いていた。改革開放期前には家電製品などの耐久消費財は、生産財重視の国家の方針により抑圧されており、多くの庶民にとっては目にするのも珍しい高嶺の花であった。しかし1980年代に輸出品が流入して需要に火がつくと、国内の多数の企業が国産化のためにテレビの生産ラインを導入し、大量供給が可能になった。爆発する需要に国内の供給体制が追いつかない間は、テレビの価格が高騰し、配給切符を配ったり、闇取引が横行した。しかし、1987～89年のインフレと天安門事件を契機として、1989年に政府は強力な需要抑制策（テレビへの課税、価格統制、闇流通の取り締まり、総需要の引き締めなど）を

行い、さらに新規参入していた各地のテレビメーカーが生産を始めると、需給関係は一転して供給過剰となった。一部企業が統制価格を下回る価格で販売を始めると、他の企業も追随しだし、結局、価格統制は有名無実化していった。また政府はブラウン管の統制的配分により各社のテレビ生産量をコントロールしていたが、外資企業などブラウン管メーカーの設立が相次ぎ、供給が増えると、統制は利かなくなってしまう<sup>(8)</sup>。以後、価格と生産および投資面で、中央政府による企業への統制が利かない、市場競争の時代に入ってしまった（以上は、丸川 [1999] によっている）。

1989年の供給過剰期に、真っ先に統制価格を破って安売りを始めたのが長虹であり、それを決断し、実行したのが1985年から経営トップになっていた倪だった。倪は、政府の生産計画を粛々と達成するのを目的とするタイプではなかった。むしろ企業の発展のために、政府、とくに中央政府の統制をいかに免れるかを追求するような人物で、「ケンカのできる」経営者として通っていた（倪 [1996: 6]）。

たとえば、電子工業部から下達された生産計画が18万台であるのに、計画委員会からブラウン管は8万台しか分配されないとすると、電子工業部に乗り込み「下達された文書におされた天安門の印章は何なんだ」とクレームをつけた。1987～88年にテレビの供給不足で高値で闇販売がはやると、四川省の物価局に掛け合い、直売を始めた。1988年の長虹の予想外の高利潤に、主管する綿陽市が当初の請負契約以上の取り分を求めると、それをはねつけるだけでなく、長虹に有利な契約に改定してしまった<sup>(9)</sup>。そして、1989年夏、上述の需要抑制策により各社のテレビの在庫が膨らみ<sup>(10)</sup>、政府のテレビ消費税（1台600元）の減免が噂されるようになると、他社に抜け駆けして300元の値下げを敢行した。当時、倪は東北の農村地方を視察しながら、9月末にはテレビは全国で「腐った白菜や大根のように値が下がる」と予感し、自ら判断して決行したという。当時、長虹は専ら地元の四川省を販売先としていたローカルな企業だったが<sup>(11)</sup>、捌ききれない在庫を西北、東北地方へ運び出し、安売りしはじめた。当初は中央の政策を無視した倪に非難が集中したが、

結局、他社も順次、価格下げに追随し、価格統制が撤廃される契機となった（以上は主に倪 [1996] によっている）。

長虹は、軍民転換という国策を担うという立場と、中央の統制があまり厳格に届かない地方企業という立場を使い分け、倪の先見と豪腕により、市場化を先取りすることで発展の活路を見いだしていったのである。これらの経験が倪の経営の原点となったと考えられる。

## 2. 競争戦略——大量生産によるコスト優位とシェア追求

長虹の競争戦略で特徴的なのは、製品の品質や機能による差別化というよりも、規模の経済を発揮することで低コスト、低価格を実現し、市場シェアを獲得することである。それは長虹の業績がピークを迎えていた1998年の、「長虹のテレビは寡占状態に入らねばならない。これが私の目標である」「中国では50%のシェアをとらねば寡占状態とは言えない」「テレビのコストは長虹が最低だと認識している。価格競争をするなら、長虹が最も力がある」という倪の言葉に端的に表れている（『中国電子報』1998年12月1日）。低価格によるシェア獲得が顕著に成功したのは、1996年の値下げ攻勢であった。

### (1) 値下げ攻勢

当時、21インチ以下の小型テレビはすでに飽和状態で値段が上がらなくなっており、25インチ以上の大画面テレビが次の主力製品になろうとしていた。長虹は1993年に大画面テレビの生産を、東芝からの技術導入により開始していた。1990年代前半には輸入に頼るしかなかった大画面ブラウン管だが、関税の高さなど高い利潤率に惹かれて国内ブラウン管メーカー各社が大型ブラウン管を増産し始めていた。1992年の鄧小平の「南巡講話」を契機として需要は1993年から1995年にかけて急激な拡大を遂げ、高いインフレも発生させたが、それも徐々に収まろうとしていた。テレビ市場は需給バランスの転換期を迎えようとしていた。

当時全国的に農村で地方政府が穀物買上代金の支払いを滞らせる問題が発生しており、農村の購買力が萎えかかっていた。農村市場に敏感だった倪は、いち早く29インチと25インチのテレビを値下げした<sup>(12)</sup>。倪の予見どおり、テレビ市場はそれまでの大型テレビの好景気から一転して供給過剰になり、機先を制した長虹はシェアを大きく伸ばすのに成功、以後の数年間にはシェアNo. 1の地位にたった。翌1997年になって中国はそれまでのインフレ経済を脱し、初めて消費者物価の下落を記録した。以後、現在までデフレ傾向が続いているが、当時の倪の市場予測は確かに正しかったといえる。

## (2) 巨大な生産規模と内製

長虹の低価格販売を可能にしたのは、第1に生産規模の大きさである。長虹は1986年に松下から生産ラインを導入して以来、規模拡大に邁進した。上述した1988年の請負契約改定で得た大幅な利益を技術導入とライン拡張に投資し、14本の生産ラインを有するに至った。1992年には中国で初めて年産100万台を突破し、1993年に東芝からの技術導入で大画面テレビの生産態勢も整えた。1994年の株式取引市場上場によりさらに調達資金が増え、1993年に20億元だった総資本は1997年末には168億元まで急増した（陳・王・裴 [1999: 221]）。それらを使って1997年から1998年にかけて巨大な「長虹家電城」を綿陽市に建設してラインを24本に増やし、さらに吉林、江蘇のテレビ工場（各2ラインずつ）を買収することで1200万台まで生産可能な態勢を整えるに至った（1998年2月19日の長虹での筆者のインタビュー）。これは1998年の中国全体の生産台数（3500万台）の3割という巨大なものである。

規模拡大は組み立て能力にとどまらず、内製部品でも追求された。長虹は他のライバルに比べ、内製率が高いことで知られる。内陸の僻地に建設された軍需企業として、企業開始当初から部品はできるだけ内製することが求められていた。規模の急拡大に応えられるサプライヤーが周辺にないため、自社でできるだけ多くの部品を内製せねば、コスト優位を得られなかった<sup>(13)</sup>。たとえばFBTやリモコンなど、長虹が内製する部品の生産量も巨大であり、

同社の各部品工場のほうが、外部の専門部品サプライヤーよりも規模が大きく、コストが安いというものもある（同上インタビュー）<sup>(14)</sup>。内陸の不利を克服するためには、それはやむをえない選択であったと思われる。

巨大な組み立て設備の充実や部品の大規模な内製能力は、低コスト化に貢献する一方で、そのための投資は、新製品開発や新技術獲得のための、あるいは自社流通・サービス網の構築のための投資機会を奪ったかもしれない。たとえば有力ライバルメーカーである海信集団公司是重要部品以外はできるかぎり外製部品を多用する調達方針をとっているが、それは主に、周期の短い新製品開発に資原を集中したいからだとい<sup>(15)</sup>。

### (3) 卸売り商社まかせの販売

長虹のマーケティング戦略は、戦略と呼べない卸売り商社まかせのもので

表2 長虹と海爾の主要部品調達状況

#### (1) 長虹カラーテレビ

	部品の種類	製造コストに占める割合（推定）
自社製造	変圧器、FBT、消磁コイルなどの電子部品、金型、PCB（設計、マウント）、板金プレス部品、プラスチック成型部品、包装資材（ビニール、段ボール等）、リモコンなど	約30%
外部購入	ブラウン管、IC・マイコン、コンデンサなど電子部品、スピーカ、ケーブルなど標準部品	約70% （うちブラウン管が約40～50%）

#### (2) 海爾エアコン

	部品の種類	製造コストに占める割合（推定）
自社製造	大型プラスチック成型・板金、金型など	約20%
外部購入	コンプレッサー、電子制御ユニット、ラジエーション銅管、その他	約80% （うちコンプレッサーが25%）

（出所）海爾、長虹と関連部品サプライヤーでのヒアリングにより作成。

あった。自社のマーケティング網を構築することで価格コントロールやアフターサービスなどを充実させるよりも、大量生産した製品を素早く販売するために、各地の卸売り商にまる投げしてしまうのである。倪によれば、1997年以前は、ほとんどの売り上げは、全国百数十の卸売り商社を経由したものであったという（『中国青年報』2001年6月11日）<sup>(16)</sup>。

長虹の具体的なマーケティング体制については、社内であまり重視されてこなかったからか、文献の記述が少ないが<sup>(17)</sup>、しかし販売にからむトラブルについての報道は多い。代表的なものは鄭州百文股份有限公司（以下、鄭百文）という家電を主とする卸売り企業の破産に関わるものである（以下は謝 [2000] および張 [1999] による。本書第6章参照）。1996～97年当時、鄭百文は長虹の売り上げ全体の30%を引き受け、倪に「一緒に路を歩む関係」「百文は長虹の忠実な販売業者」と言わしめた、長虹にとっての最重要卸売り商だった。しかし実際には鄭百文は思うような販売と代金回収ができず、また販売代金を私的に流用するものも出てきて、巨額の負債を抱えるに至った。1998年には長虹は取引を停止し、粉飾決済が明るみに出ると鄭百文は即刻、営業停止に至った。長虹のマーケティング軽視が鄭百文の乱脈経営を見逃したのである。

鄭百文は販売員に販売量に応じたインセンティブを与えたため、販売員は利益を度外視した安値で長虹のテレビを売り歩いた<sup>(18)</sup>。卸売り段階の無秩序が、末端小売り価格の下落を加速させた。長虹のテレビの価格下げは、戦略的な面がある一方、安易な大手卸売り商社への丸投げに頼り、自前の流通ルートの整備による販売現場のコントロールとアフターサービス充実の努力を欠いたため、コントロール不能に陥ったという一面もある。1997年には山東省の大型小売店7店が、アフターサービスの負担を小売店に押しつける長虹の製品を引き取るのを拒否するという事態まで発生した（郭 [1999]）。

#### (4) 新製品開発と研究

長虹は技術力、開発力に優れた企業として自らを喧伝している。中央政府

(国家経済貿易委員会)も海爾と同様、長虹を「技術イノベーション試点企業」として支援の対象としている<sup>(19)</sup>。しかし国内の他のメーカーと比べると、長虹は1990年代後半を通じて、新製品の開発に遅れたというのが業界の一般的な認識であるようだ。たとえば、海信は国内でいち早く中国語文字放送対応のプログラムを1997年に導入したが、長虹は遅れていた。デジタル対応機能の点では、康佳やTCL、さらには後発の海爾にも先を越されたといわれる<sup>(20)</sup>。それらは大きな技術革新とはいえないが、長虹以外の主要ライバルメーカーは、彼らなりに中国市場に適応しようと、独自の技術力による差別化を進めていたのである。売り上げに占めるR&D投資の割合も、長虹はライバルに比べてかなり低い<sup>(21)</sup>(表3)。

大まかにいえば、中国では各社の製品間には、品質、機能、デザインの点で大きな差はない。日本では各社がフラット画面やハイビジョン、さらには液晶、プラズマディスプレイといった、革新的なコア技術を自ら掌握することで製品差別化を図ろうとする傾向があるが、中国では国内資本のテレビメーカーはブラウン管のようなキーコンポーネントをほぼすべて外部から購入している。キーコンポーネントを自社で開発する技術力がもとよりないことは無論だが、ブラウン管や半導体のようなキーコンポーネントがあまりに資本集約的で、国内のセットメーカーではリスクが高すぎて投資に躊躇していること、自社開発せずとも、中国で普及しているような種類の成熟した技術のブラウン管は輸入を含め供給過剰で、買ったたくことさえ可能なことが、

表3 家電各社のR&amp;Dと輸出比率(2000年)

(単位:億元, %)

	売上額(1)	R&D投資(2)	(2)/(1)比率	輸出額(3)	(3)/(1)比率
長虹	129.9	1.2	0.9	2.7	2.1
海爾	406.3	15.7	3.9	23.3	5.7
TCL	177.5	4.5	2.5	43.0	24.2
海信	134.7	6.4	4.8	4.4	3.3
康佳	115.0	2.5	2.2	5.5	4.8

(出所) 「2001年電子情報百強企業名単」(中国信息产业部インターネットサイト)。

その理由である<sup>(22)</sup>。それはテレビにかぎらず、表2のように、後述する海爾を含めたほとんどの家電メーカーで同様である。むしろ、新しいコア部品、デバイスを組み合わせ、まとめあげる技術をライバルより素速く外国から導入し、吸収することで達成しようとする。コア技術を自ら開発する能力を時間をかけて身につけるよりも、外部の資源をフレキシブルに購入し、活用すればよいという、「持って来主義」である。

新製品の性能と機能を決めるコア部品は、ブラウン管と回路に含まれるICであり、鍵となる技術は回路設計、とくに、IC（マイコン）のプログラミングである。ブラウン管は標準的なものを外部から購入し、ICも外国企業から購入する。長虹は回路設計を独自に行う技術力があると自ら言うが、彼らにICチップを販売する外国企業からみれば、新しいICを売り込む際にサービスとして参考となる基本的な回路設計図を提供し、それを長虹側で変更して新製品に結びつけているのが現状なのだという<sup>(23)</sup>。独創性のあるPCB回路を設計し、自らICソフトを設計してオリジナリティのある新製品を開発する技術は、現在のところ中国の家電メーカーは弱いのだという。

長虹は研究所に独自の技術陣を有しているが、新技術についてはキーデバイス購入先の外国企業との間に「連合実験室」を設け、技術指導を受けながらその消化と改造に努めている<sup>(24)</sup>。

### 3. 消極的な多角化と国際化

長虹は事業の多角化に関して消極的で、1997年にエアコンを始めるまでは、売り上げはほぼすべてテレビのみであった（表4）。テレビに投入資源を集中させることを長虹は「一人っ子政策」と称していた。それは当初の資金難のなかでのやむをえない選択だったという。しかし上述のように、1990年代に入って豊富な資金を規模の拡大に投入していたことを考えれば、資金の不足とは考えられない。むしろシェア第一主義からきていると考えるべきである（孫 [1999: 517]）。



海外での販売についても長虹は消極的だった。前掲表3のとおり、長虹の輸出比率は現在でもライバルに比べて低い。テレビの輸出は1997年に買収した江蘇と吉林の工場で輸出用製品を作るまでは、ほとんどなかった。元来、内陸に位置し、沿海部の企業ほど海外市場と接触がなく、また港湾までの輸送コストもかかるため、海外市場への関心は薄かった。国内販売が絶好調だった1997～98年の段階では、関税によりむしろ国内市場のほうがテレビの価格が高かった。なにより戦略的に国内市場のシェアを獲得することに全力が注がれていた（前掲、同社でのインタビューによる）。

そのため、海外生産が始まったのも、ごく最近である。販売の落ち込みと在庫が顕著になった1999年からようやくインドネシア、オーストラリア、ロシアに合弁組み立て工場を設立し始めた。

#### 4. 戦略の行き詰まり——ブラウン管買い占め

1989年と1996年に価格引き下げでシェアを増大できたのは、1989年は政府の公定価格により、1996年はそれまでのインフレと大型ブラウン管という売れ筋商品の登場により、値下げ前まで業界全体が比較的高値で高利潤を享受できる状態にあったからである。業界が少し浮ついた状況にあるなか、来たるべき需要減少と競争激化の兆候をいち早くキャッチし、他社に先んじて値

表4 長虹の製品構造(売りに占める割合)  
(%)

	1999年	2000年
テレビ	93.6	82.4
エアコン		15.7
デジタルAV機器 (VCD, DVDなど)		0.7
電池		0.4

(注) 民生品のみ。

(出所) 「四川長虹電器股份有限公司年度報告」1999、  
2000年版。

下げを行ったことがシェア獲得に大変効果的であった。しかし、その後、供給過剰が定着化し、毎年のように価格が下がるようになると、同じやり方でのシェア獲得は難しくなっていく。

長虹はその後も毎年のように値下げ競争を仕掛け続けたが、力をつけたライバルメーカーが容易に追隨してきたため、市場シェアは伸び悩んだ。反対に康佳、TCL、海信、海爾といった企業にシェアを浸食されていった。

1999年になると、急速な生産規模拡大は大量の在庫の抱え込みとなって経営を圧迫しだした。在庫は1999年に600万台に上り、前年比40%以上の減産に陥った。製品そのものの魅力やアフターサービスという点で他社製品に比べて見劣りしだし、もはや価格のみでは競争優位を維持できなくなったためである。

その打開策として倪がとったのは、全国のブラウン管の買い占めという異常な行動であった。1998年末に国内ブラウン管メーカーに対し、21インチ管の76%、25インチ管の63%、および29インチ管の100%を予約により買い占めたといわれる。当時は、朱鎔基による密輸の大々的な取り締まりが行われており、密輸ブラウン管がなくなることを期待していた。倪は政府にブラウン管の輸入自体を停止することさえ提言した（『人民日報』2000年5月29日）。ブラウン管を買い占め、国内のライバルメーカーを生産不能な状態に追い込んで全体の供給を制限し、価格を維持したうえで大量の在庫をさばこうとしたのである。倪は当時、国内の世論で喧伝された農村市場の爆発に期待し、「双喜」シリーズという農村の消費者をターゲットにした低価格帯の新シリーズをリリースし、1999年初頭の春節に勝負をかけたが、結局さほどの成果はあげられなかった。むしろ顕著になったのは、1997年前後から重慶などの内陸に工場を確保し、販売ネットワークを充実させて、内陸市場への進出を本格化させた康佳、TCL、海信などのライバル企業による従来の牙城の浸食であった<sup>(25)</sup>。圧倒的規模を背景にした影響力によりライバルメーカーへのブラウン管の供給を停止させようという長虹の目論見は、当初大方が予想したとおり、失敗に帰した。長虹をはじめとした無理な増産と需要の失速に

より、2000年は中国全体で生産台数は大幅に下落（前年比25%ダウンの3200万台）し、在庫は600万台まで累積、業界全体で200億元の赤字を記録するに至った（『NNAインターネット版』2001年1月9日）。

市場化を大胆に先取りするというのが最初に倪が見いだした競争優位の源泉であったが、それは中国市場が政府の規制によりゆがんでおり、市場競争メカニズムが十分に機能しないという環境のもと、一人だけ大胆に抜け駆けすることで可能となったものである。しかし全面的な市場競争の環境に入り、ライバルに相当の実力がついたとたん、そのような優位を發揮する余地はなくなってしまったのである。

#### 5. 倪の競争環境に対する認識

1990年代の長虹の経営戦略をもたらしたのは、当時の長虹を取り巻く競争環境に関する倪の認識と、彼が基本的に寄って立つ経営思想によると思われる。

規模拡大に猛進した当時の倪の環境認識の特徴は、1996年の彼の講話に端的に表現されている（以下の記述は倪 [1996] に基づいている）。外国企業、とくに日本企業への脅威と、ブラウン管の購買政策によっては日本製品に伍することができるという彼のテレビ技術に関するシンプルな見通しである。

まず1990年代前半の市場に関して、日本の大手メーカーを中心とした外国の大企業が、中国市場に目をつけ、密輸とダンピングによる低価格で販売攻勢をかけようとしているとみる<sup>(26)</sup>。外国ブランドの製品が中国で人気を博している理由については、外国から輸入されたテレビは国産テレビが普及する以前から市場へ浸透しており、外国メーカーがいい印象を植え付けようと品質の高い製品を中国で売ったので、よいブランドイメージができあがった。だから強いのである、という。また日本製品の低価格はその生産規模と資金力により生み出されると認識している。そこでは技術レベルの差について注目を払っている様子はない。

むしろ、標準的なテレビについては、技術的に日本製品と互角であるという認識だった。——標準的な球面ブラウン管のテレビなら、日本企業も米国企業から譲り受けた技術を消化しただけであり、我々も同じように吸収することができる。当時、日本が独自開発したハイビジョン規格は、結局米国技術によるデジタル技術の前に世界に普及することはないだろう。日本企業はハイビジョンにこだわるあまり、従来技術のテレビ生産を全面的に海外へ移管するだろう。従来型テレビなら我々中国メーカーは同じ技術をもっており、ブラウン管さえ都合がつけば同じものを製造できる。それよりも「小日本」がブラウン管を押さえようとしてもどうにもならないように、海外のブラウン管メーカーを掌握すればよい——というのである。むしろ中国市場を押さえている分、中国メーカーが優位だという。これからは中国市場こそ世界の主戦場であり、それを把握している当社の方が有利だ、という。

倪があれば中国市場でのシェアにこだわったのは、彼の競争環境に関する認識からきていると考えるべきであろう。すなわち、外国企業に対抗するには、中国市場の規模に頼るしかない。中国市場を熟知するという優位を最大限発揮して、まず国内市場を制覇しよう。それには彼らと対抗できるだけの規模を形成することが肝要だ、というロジックである。民族産業の威信発揚を掲げながら、ライバルの中国メーカーを進んで価格競争で痛めつけ、同時に輸出に対する関心がほとんどみられないのは、そのような基本的戦略認識からきていると思われる。

この認識は、日本メーカーが旧来技術のテレビを全面的に海外に移管しつつあること、中国市場が世界的な成長拠点として多くのグローバル企業の主戦場になっていること、とくに農村市場を中心に、依然として潜在的成長力が大きいことを考えれば、卓見であるといえる。しかしそれは伝統的なブラウン管を使用するテレビについて、安ければ売れる時代にのみあてはまることであった。

実際には、彼の戦略は最後に行きづまった。環境の変化についてゆけなかったからである。需要の拡大を急速に上回るペースで生産拡大してしまい、

作れば売れる時代を終わらせてしまった。身につけたのは大規模製造能力だけで、製品開発やマーケティングという、重要な能力を軽視してしまった。テレビ市場における急速な技術変化、消費の多様化と高度化、慢性的な供給過多という変化に対応する能力を身につけようとしなかったのである。環境変化に対応しながら、長期の企業の繁栄を保障するような能力、事業システムを身につけることが経営戦略の重要な課題だとすれば、倪の戦略にはその点で重大な欠陥があったのである。

## 6. 倪の経営思想

彼の経営戦略の基底を流れる思考方法は、「三国志演義」の諸英雄、とくに諸葛孔明の戦略に学ぶことにあるようだ。倪が幹部に日頃学習を勧めるのは「孫子兵法」と「三国志演義」であるという<sup>(27)</sup>。とくに「三国志演義」からは、三つのことを学ぶべきだとしている。すなわち(1)諸葛亮のように「戦略的な根拠地」を確立する。当時の曹操と劉備の関係のように、長虹は地理的に不利で、力もNo.1ではない。そこで蜀（現在の四川省）を根拠地として西北の陝西、甘粛省に進出し、さらに東北に販路を広げるという方法をとったという。(2)曹操のように適材適所に人材を使い、かつ信賞必罰で対処すべきである。とくに若い人材を思いきって登用し、次のリーダーを育てねばならない。劉備、孔明が死んで不明な劉禪の時代に蜀が減びてしまったという轍を踏んではならない<sup>(28)</sup>。(3)孔明のような謀略家の先を見通す「予測力」が企業家の要である<sup>(29)</sup>。「凡ての事は予測すれば即ち立ち、予測できねば即ち廃する」というほど、先見の明が何よりも重要である。予測したら必ずライバルより先んじて行動し、主導権を握らねばならない。「企業の発展は予測の如何による」というほど、とくに(3)に重点が置かれている。これまでの倪の経験と重なっている。

無論、倪があらかじめ孔明にならって毎回の決断をしたわけではないだろう。むしろ、自らの行動を正当化しようと「三国志演義」のなかの孔明に自

らを重ね合わせることで自信をもとうとしたのかもしれない。いずれにしても、孔明の生きた戦国時代に現在の中国市場を重ね合わせ、環境の千変万化の先を見通し、その都度リスクをおそれず大胆な決断と行動を行うことが、経営戦略の決定に際しての彼の基本的な態度だといえるだろう。長虹のような不利を多く抱えた企業が発展するには、確かに現状打破のために多少のばくちが必要かもしれず、発展の初期には倪がそれに見事に対応したとは言えるかもしれない。しかし中国のテレビ市場は倪の予想を超えて、競争環境を変化させていた。1990年代後半から必要になったのはゆがんだ市場における倪の「ばくち能力」ではなく、より成熟した市場に適合した、開発、生産、販売、企業イメージを含めた総合的な競争力であり、それを長期にわたり維持する事業システム、能力の構築であったと考えるべきである。

## 7. 戦略転換

### (1) 戦略の転換

2000年に入り、以上の顛末の責任をとる形で倪は総経理というポストから退き、趙勇という36歳のポストドクターが引き継いだ。趙は「自分のやり方は倪氏とは少し異なる」と公言し、それまでの大量生産・薄利多売によるシェア重視主義から、利益重視、新製品開発能力、販賣体制強化の戦略を鮮明に打ち出した（『粵港信息日報』2001年4月16日）。

販賣面では、内部では権限を現場レベルに大幅に委譲し、卸売り商社に対しては利益を安定化させることで積極性を高め、アフターサービス網の強化に努めさせた。衛星通信、情報サービス会社へ資本参加し、ネットワーク技術の獲得に乗り出した。液晶、プラズマディスプレイ、プロジェクター型など新技術テレビの商品化を進め、テレビ以外に洗濯機、温水器などの白物家電を増やした。成果主義を鮮明にし、優秀者の給与を6倍に引き上げ、ボーナスを充実させるなど技術・営業スタッフの待遇を向上させた。生産第一主義をやめ、巨大な在庫の一掃を優先し、その結果生産量は急減した。

しかし趙の就任のわずか10カ月後に再び倪がCEOとして復活し、趙は総経理の職から退くことになった。倪は再登場すると、それまでの戦略を大きく変えた。自ら長虹は「大企業病」にかかっていると公言し、これまでの規模追求のなかで、販売は卸売り商社にまかせきりにし、組織は肥大化し、高速発展のなかで「高熱」にかかって本来すべきことを見失ってしまったと反省した（前掲『中国経営報』2001年7月10日）。急速な技術変化のなかで、伝統的テレビに頼る事業構成は時代にそぐわなくなった。多角化が遅れたため後継製品・事業は少ない。高度な内製能力も技術が陳腐化し、足かせとなり始めた。今後は、規模の大きさを求めるのをやめ、強い企業になるのを目指して、開発とマーケティング能力を充実させ、多角化と国際化を進めるとした。ここによりやく戦略の転換が実現した<sup>(30)</sup>。

## (2) 政府の介入

倪と趙の今回の経営責任者の交代劇には、政治的な理由で生産額の拡大を求める四川省政府の意向が強く働いているという説がある（『中華工商時報』2001年4月18日。第6章参照）。その説が事実だとすれば、現在でも、政府の短期的な生産額拡大第一主義という目標と、政府の企業トップ人事に関する介入が存在していることを示している。趙の改革は、企業の長期的な発展のために必要な核心能力を養おうとするもので、政府の短期的な政治目標の前に挫折してしまったことになる。現代企業制度の確立に向けて企業改革が深化し、株式制企業に改編されたといっても、依然として国が圧倒的な株主である現状では、企業の競争能力獲得に向けた経営戦略には、大きな制約がかせられている可能性が強いことを示している。

仮に人事への政府介入が現状でも強いとして、では倪は本当に企業の戦略を決定していたのだろうか。1990年代初めの長虹では、すでにトップが全権を握り、ほぼ一人で重大な決定を下していたことを示す文献がある。長虹では重大な決定は、公式には、工場長<sup>(31)</sup>（倪）、党書記、工会主任、各部門の責任者からなる「廠務会」で各方面の意見を尊重しながら工場長が最終判断

を下し、職工代表大会でそれらの重要方針を審議する、ということになっている（「プログラム化された決定」と呼ばれる）。しかし、実際に長虹で常時行われていたのは、倪による独断即決である。過去に前例がない複雑で重要な、かつ即断をせねばならないような場合には、工場長が全権をもって決定するとされており、これまでの経験ではほとんどの場合は倪が独断で決定したのだという<sup>(32)</sup>。たとえば1989年の全国に先駆けた値下げ攻勢も、倪により独断で決定され、党書記をはじめとする各関係者はすぐにその決定をサポートし、素速く全国的な販促展開を行ったのだという。「決断者は頭脳がなくてはならず、知恵と勇気が必要である。決断はリスクを冒さねばならないが、近代的な企業はリスクを冒さなければ、何事もなすことができない」のである（以上は、胡・李主編 [1991: 99-100] による）。これまでの重要な決断は、倪が独断で下し、トップダウンで実行してきたと考えてよいであろう。

長虹と政府の関係からみると、政府の国有企業への介入は、経営結果が良好で目標が満たされている場合には、自由な経営権限を与えられ、政府の要求を企業が拒否したとしても許される<sup>(33)</sup>。しかし、いったんパフォーマンスが悪くなると、人事を通じて制裁を加えられる、というものと推測できる。

### (3) 内部組織

これまでの長虹は本質的に請負組織であったと思われる。少なくとも1990年代初頭までの長虹はそうであった（以下の記述は胡・李主編 [1991: 112-122, 178-188] による）。上述のように、政府と企業の関係は請負関係であったが、企業内部でも本質的には同様であった。「内部請負経済責任制」と呼ばれ、企業と各生産部門（行政部門を含む）と請負関係に入る。各部門の責任者が請負人である。各部の請負人は倪から請負指標<sup>(34)</sup>が下達され、各班にさらに下達される。部門と現場（車間）の長は倪が任命し、班長は部門長が任命する。請負人の任期はなく請負指標の達成成績で人事が決定される。請負人は、部門内の従業員の作業の分配と、ボーナス給（変動給）の分配を決定する権限をもつ<sup>(35)</sup>。ボーナス給は、平均で給料の40%を占める。生産部門



は出来高で、研究開発部門はプロジェクトベースで評価される。企業で決定した経営目標から具体的な年度目標が決められ、それに従って各部門、各班の目標が決められた。倪の直接的な評価と管理のもと、各部門長が下達された年度目標をこなすというトップダウンの集中管理方式であった。

株式会社に改組してから具体的にどのような変化があったのかは明らかでない。しかし上述のように、趙がトップになって開発や販売スタッフの待遇を大幅に改善せねばならなかったことをみると、生産オペレーション部門と開発、販売部門の差が少ない、計画的な生産目標達成重視型の組織という本質には大きな変化がなかったものと推測される。

倪が、CEOとして復活して最初に述べた課題は、企業内の管理メカニズムの改革であった。倪によれば、現在でも、年度初めに設定した年間経営目標を各部門に割り振り、部門がそれを完成させるという伝統的なやり方を採用しているという。そこでは毎年毎年の短期的な目標を達成するには適しているが、(ときに短期目標と矛盾する)長期の目標を達成せしめるメカニズムがない、という。トップに権限を集中し、その時々々の環境変化によって、年度途中であっても資源を随時戦略的に新しい分野に振り向けられるシステムが必要だ、と述べている(以上は『新浪財經』2001年2月19日による)。

倪が新しく打ち出した戦略にふさわしい組織再編がどのように展開してゆくのか、注目される。

### 第3節 海爾と張瑞敏

本節では、事業システムのグレードアップを競争戦略の中心課題として成功を収めている海爾の例を検討しよう。

海爾グループは現在、売上で中国家電業界No.1を誇る企業である。1984年に青島市の二つの小さな集団所有制の赤字企業が合併し(従業員800人)、ドイツ企業(リープヘル〈Liebherr〉社)からの技術導入により冷蔵庫工場とし

て再スタートをきったのがその始まりである。以後、次々に製造品目を増やし、現在では洗濯機、エアコンなどの白物、テレビ、DVDなどのAV機器に加え、携帯電話、PC、ロボットまで製造する中国最大の総合家電メーカーに成長した。海爾の公表によれば2000年の売上高は前年比52%増の406億元（約50億ドル）で、16年間の年平均成長率は80%に上る。海外進出でも中国で先陣を切っており、海外に設立した合弁工場は10カ所、輸出を含む海外での販売額は2億8000万ドル（売り上げ比6%）に達している。中国からグローバルなエクセレント・カンパニーを輩出し、中華民族の優秀さを世界に誇示したいという悲願を一身に背負ったスター企業として広く期待されている。

同社のCEOであり、1984年の設立以来、トップとして同社の発展をリードしてきた張瑞敏は、現在、中国で最も賞賛を集める経営者の一人である。世界的にも注目されており、たとえば英国『フィナンシャル・タイムズ』は、1998年末に海爾をアジアで最も信頼できる企業の第7位に評価し、1999年末には世界で最も尊敬される企業家の26位に張を選んでいる（*Financial Times*, Dec. 7, 1999）<sup>(36)</sup>。

海爾の経営戦略の基本的な目的は、長期的な競争力の源泉となる総合的な能力を蓄積し、競争環境に適した事業システムを構築しようとするものである。しかし、技術力の未熟な企業が、変化が激しく競争的な中国市場で競争力を維持するには、長期的な能力への投資だけでなく、短期的な投資で売り上げをあげ市場シェアを確保することも必要だろう。むしろ長虹の例に典型的なように、新製品でいち早く大量生産態勢を整え、一時的に市場で優位にたっても、短期的な優位の維持に力を集中するあまり長期的な能力の蓄積ができず、市場の変化に追いつけずに不振に陥る——というのが、これまでの多くの中国企業が辿った道であった。海爾が優れているのは、弱小な地方の赤字企業から出発し、短期的に熾烈な競争をくぐり抜けながら、世界的に通用するグローバル企業を目指して実力を絶えずグレードアップさせ、長期の成果をあげている点である。ではそのための経営戦略とはどのようなものだったのだろうか。

表5 長虹電子集团公司概況

---

CEO：倪潤峰（1944年生）
所有制 国有
従業員数 約3万人
売上 集団全体：2000年129.9億元 上場子会社（テレビ，エアコンなど家電）のみ：2000年107.1億元
主要製品 カラーテレビ
販売台数 カラーテレビ：2000年700万台
その他製品 エアコン，AV（VCD，DVD，デジタルチューナーなど），電池
発展史
1958年 第1次5カ年計画期のソ連援助156重点プロジェクトの一つとして建設開始
64年 レーダー試作
72年 「軍民転換」でテレビ試作開始
80年 カラーテレビ生産ライン第1号導入
86年 松下からカラーテレビ生産技術導入
88年 テレビ部門が四川長虹電器股份有限公司へ
92年 テレビ生産台数100万台突破
93年 大画面テレビ（25インチ以上）を投入 価格引き下げによりシェア拡大
94年 上海証券取引所に株式上場
96年 再び価格引き下げを挑み，シェア拡大 VCD生産開始
97年 吉林，江蘇のテレビ工場を合併 「長虹家電城」と合わせて1200万台の生産能力を備える エアコン開始
98年 済南7大商場に販売拒否される 株価下落（割り当て増資計画が失敗） ブラウン管買い占め
99年 在庫大量を抱え込み，生産急減
2000年 トップの倪氏が集団，有限公司の総経理を引責辞任 テレビ値下げが止まらず
2001年 倪氏がCEOとして就任 主要外国技術導入先 松下，東芝，フィリップス，NEC，サンヨー（エアコン）

---

（出所） 各種資料より筆者作成。

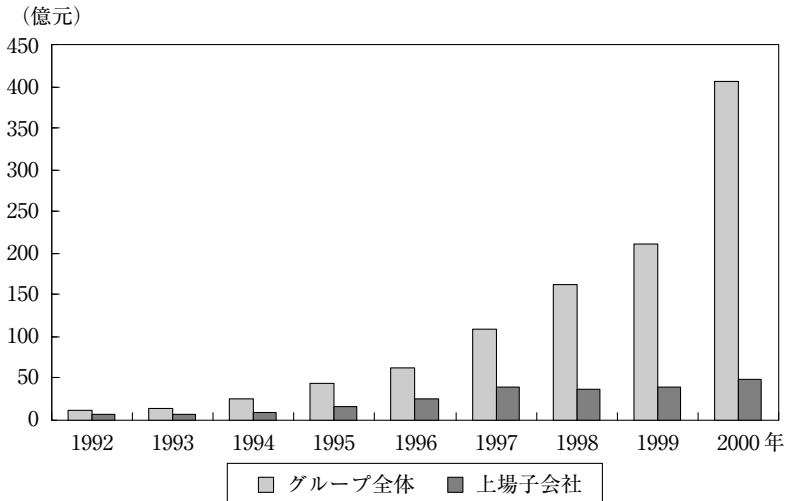
## 1. 競争戦略

### (1) コストよりも品質

海爾は冷蔵庫専門メーカーとして1984年に創業したが<sup>(37)</sup>、当時は外国から組み立て技術を輸入した数多くの冷蔵庫メーカーの一つにすぎなかった。同年、青島市政府傘下の家電公司以て技術改造を管轄する副総経理であった張（当時35歳）は、冷蔵庫技術の海爾への移転を担当していたのを契機に、同社のトップに就任した<sup>(38)</sup>。そこで彼が直面したのは、工場の体をなさない工場、現場の資材を盗み、作業現場に大小便を垂れ流す統制のとれない従業員の群だった。彼はあまりの惨状に、経営が失敗したときに言い訳ができるよう、悲惨な現場の証拠写真まで撮っておいたという（張志雄 [1999: 7]）。

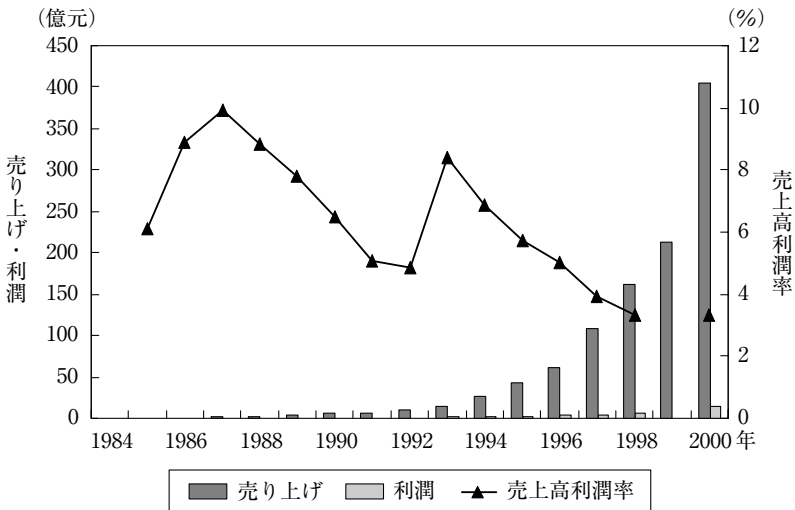
彼が目標としたのは冷蔵庫の品質を向上させることであり、そのために初めに手を付けたのは、従業員の労働の意識を高め、経営陣や企業の管理方法に対する信頼を獲得することだった。彼は文革時代に高校卒業後、建材工場の現場の研磨工として11年間勤務したが、そのとき意味のない運動に躍起になり演技か冗談でもやっているかのような上司を現場の工具たちが信頼せず、管理が機能しないという経験をした。海爾で管理する側になった彼が直面したのは、まさにそのような現場であった。まず彼は「言ったことは必ず実行し、実行したら必ず責任を果たす」というルールを作り、信賞必罰を徹底させることで、「信頼」を確立しようとした。それまで誰も守らず空文化していた規定をすべて破棄し、皆が必ず守らねばならない13の規定を新たに作った。「工場で大声で叫ばない、大小便をしない、材料を盗まない……」といったレベルのものである。彼はルールを必ず実行に移し、ルールを守らない者には必ず罰を下した。それにより「今度の工場長は違う」という従業員の「信頼」が醸成されてゆき、皆が守る規定も徐々に増えていった。1985年には一向に改善されない品質と、それを生み出し続ける現場の意識覚醒のために、不良品冷蔵庫76台を、それを作った従業員に自らハンマーでたたき壊させる

図3 海爾の売り上げの推移



(出所) 劉蓉 [1999: 364], 海爾ホームページ, 「2001年電子情報百強企業名単」より作成。

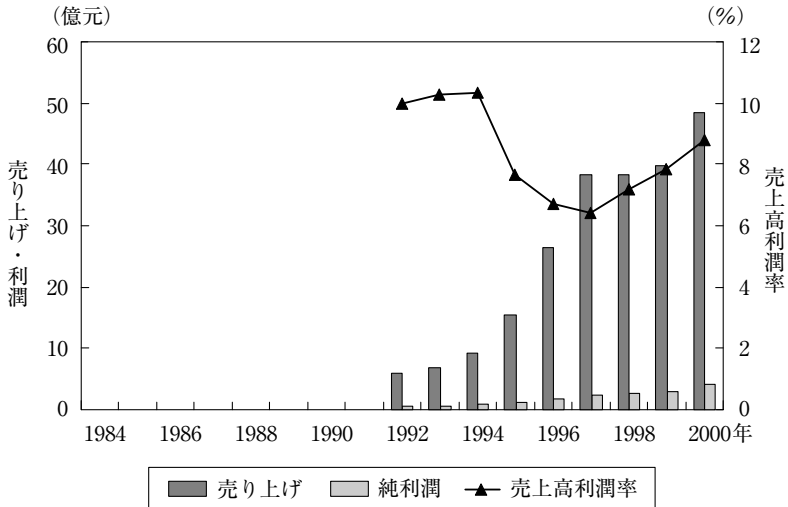
図4 グループ全体の売り上げ, 利潤, 利潤率



(注) 利潤は総利潤 (利潤上納, 税金を含む)。

(所) 図3に同じ。

図5 上場子会社の売り上げ、利潤、利潤率



(注) 利潤は純利潤。

(出所) 海爾ホームページ。

という荒療治も行った。その後、徐々に従業員の品質意識が高まり、従業員を働かせるインセンティブとモニタリングのメカニズムの体系がだんだんと形成されていった。冷蔵庫の品質改善は着実に実を結び、1988年に冷蔵庫メーカーとして初めて国家優秀金賞を授与されるに至った。

1989年になると、テレビと同じく需要抑制により、冷蔵庫も値下げ合戦が始まった。しかし海爾はかえって価格を10%上げた。品質に自信をもっており、前年に国家金賞を受賞したこともあって市場に浸透しはじめていたブランドイメージを考慮しての判断だったが、果たして販売は衰えることがなかった。売り場で海爾の冷蔵庫を買おうとする多数の顧客をみて、不景気時の武器としてのブランドの力を実感し、同時に「真摯に市場、ユーザーに対応していれば、市場は絶対に裏切らない」という確信をそのとき得たという。張は値上げを決定する前に、考えこんで1週間眠れなかった。その経験は張がこれまでの経験で最も忘れがたいものだという（張忠 [1999: 7]）。倪と同

じく、1989年の対応が、張の以後の経営の方向性を決定づけたようだ。

創業から1991年までは、冷蔵庫で高い品質を保証する生産管理面での実力を蓄積することに専念した格好となった。生産量拡大は目指さず、1980年代末には30万台の生産能力があったが、生産量は20万台に満たなかった（『中国企業概況』第8巻、269頁）。

## （2）企業吸収、子会社化、出資による多角化

1991年から徐々に多角化が始まる。同年に青島市内のエアコン工場、フリーザー工場を合併し、新製品のラインナップを上げたのを皮切りに、1992年には洗濯機など山東省内の13の赤字企業を吸収して海爾グループを設立した。1995年には湖北省のフリーザー工場を子会社化し、当時中国でまだ一般に行われていなかった他地域の公有企業の合併を始めた。その後、広東省（洗濯機）、安徽省（テレビ）、貴州省（冷蔵庫）などの企業を合併し多角化が進展した。外資企業との合併についても、1992年に三菱重工（業務用エアコン）と、1994年にイタリア・メルローニ（横型ドラム式洗濯機）と、それぞれ合併工場を設立した。フルライン戦略による総合家電メーカー化である。

積極的な赤字企業の吸収や子会社化は、素速い多角化の主要なやり方であった。海爾は、設備、技術はいいが経営管理が悪いため不振をきわめる公有企業<sup>(39)</sup>をターゲットに吸収していった。当時は、急速な市場化についてゆけない公有企業が続出したからである。全国的に、国内企業同士の買収、吸収が本格化するのには「経営メカニズム転換条例」（1992年）が出されて所有権改革の筋道がたち、「大をつかみ、小を放つ」政策が打ち出された1996、97年からであったことを考えれば、他地域の公企業まで取り込んだ海爾の動きは時流を大きく先じたものであった。また多角化という考え方自体も当時の家電メーカーとしては進んでいた。

1990年代前半までに、海爾はすでに独特の従業員管理のためのインセンティブとモニタリングのメカニズムを身につけており、合併した不振企業はそれを導入することで活力を取り戻していった。多角化成功の基礎となった

独特の組織管理方式については後述する。

### (3) マーケティング戦略——サービス、ブランドイメージ

1990年代半ばにモノ余り傾向が強まり、持続的な物価下落が始まると、中国市場にサービスやブランドイメージの競争という新たな現象が起きた。海爾が最も重視したのがこの点である。

海爾は1995年に「海爾国際スター級サービス」と銘打ったサービスキャンペーンを開始した。サービスの充実による顧客満足（CS）の追求は製造面で中国有数となった海爾が新たな差別化を図る新戦略の中核であった。これは当時、中国市場で珍しかった新製品、「全自動型ドラム式洗濯機」の販促を展開する際に、家庭への配送・備え付けと調整を無料で行うサービスを張が指示したことから本格化したという（顔・胡 [2001:312]）。

海爾はいち早く独自の流通網の整備に乗り出しており、各地の既存の卸売り店、小売店を活用しながらも、独自の系列販売・サービス代理店を各地に確保した。各省および主要市・県に、小売り価格や販促状況、サービス代理店のアフターサービス状況のモニタリングを行う直属の営業センターを設けた。末端販売ポイントは1998年の段階で全国で1万カ所以上にのぼった。同じ時期のある日系最大手メーカーは約2000カ所であり、市場でのプレゼンスの差は歴然としていた。

海爾は一般小売店内であっても専用売場を充実させ、専門スタッフを置いて販促に努め、購入製品の無料配送も行った。24時間電話対応サービスを始め、ユーザーがいつ電話しても誰かが必ず対応するという体制を整えた。これはオフィスで係員が電話に出るよりゆっくりメシを食うのを優先し、顧客が電話をしてもつながらないので自ら直接故障した製品を担いで店舗に向いても係員に邪険にされるのが常識だったそれまでの中国社会では大変画期的なことであった。彼らは電話を受けてから24時間以内に現場に到着し、たいていは無料で修理を行う。各家庭に上がる際、持参したスリッパをはく、たばこを吸わない、帰りには専用手ぬぐいで周りを拭いて帰るなど、さまざま



まな規定を設けてサービス員が顧客に粗相をしないようにしていた。日本の社会常識からすれば一見なんでもないように思えるが、当時のように社会全体の消費者意識が低い時代には効果が抜群だったのである。

前述のように、ブランドイメージを高めることは1980年代から一貫した海爾の最重要戦略であった。筆者が直接体験した1997年当時の例をあげれば、メディアでの露出度が高いだけでなく、アイデアも豊富であった。たとえば将来の消費者の心をつかもうと、テレビで「海爾兄弟」という子供向けのアニメーションを製作・放映し、科学技術に強い海爾というイメージを印象づけた。内陸地方へ行くと、メインストリートの街灯広告はすべて海爾という地方都市も多かった。上海や北京といった大都市ではすでにPR合戦が始まっていたが、街頭もまだ薄暗かった当時の地方都市では画期的であった。いずれもライバル他社に先んじていた。

#### (4) R&D戦略——素速い新製品開発と独自技術獲得への努力

海爾の製品戦略で特徴的なのは、膨大な新製品の開発である。1991年から冷蔵庫以外の製品を始めたが、現在では携帯電話、PCから産業用ロボットを含め、実に69の分野にわたる製品を作っているという。すべての分野で採算がとれているとは思われないが、総合家電メーカーとして製品ラインナップを増やす速度は、国内のライバルメーカーの追隨を許さない。新製品開発は速く、1日平均1.3個の新製品をリリースしているという。

海爾ほどでないにしても、中国の家電メーカーの新製品開発のスピードは一般的に速い。高速の新製品開発が必要なのは、中国市場では何が売れるかわからないからである。中国の消費者は所得が低い割に新製品への欲求は旺盛で、製品知識もあり新技術にすぐ慣れる。また地理的に広大で気候やライフスタイルが土地により異なり、農村市場のような未開拓市場も控えていて需要が多様である。これまでマーケティングが未熟な中国メーカーは、とりあえずいろいろなものを市場に投入してみて、売れば大量生産し、駄目ならすぐに生産中止という戦略をとっていたのである。中国では日本と異なり、

部品開発コストは部品サプライヤーが負担する慣行になっており、メーカーが負う新製品開発のリスクがその分低いことが、そのような行動を可能にしている（詳しくは大原 [2000b] を参照）。長虹の例で検討したように、海爾もキーコンポーネントを外部、とくに海外企業に依存した「持って来主義」という点では、同じである。日本などで成熟した技術を急速に吸収し、中国市場にあわせた改良を加えることで、製品の差別化をしている。これは現在の中国家電メーカーに共通の行動様式である。

しかし、国内のライバルメーカーに比べ、改良能力という点で、海爾の優位性を示す例がある。たとえば海爾の「小小神童」という、1997年に発売されて2年間に100万台売れた大ヒット小型洗濯機がある。容量が小さく（当初1.5ℓ）、脱水機能もないシンプルなものだったが、スペースが狭く、元来水回りが整備されていない中国の一般家庭にフィットし、売れに売れた商品である。また同社は1998年に「野菜の洗える洗濯機」を開発した。同社の洗濯機を使っていた四川の農民が苦情の手紙をよこしたので調査したところ、彼らはジャガイモを洗うのに洗濯機を使っているが泥がすぐ詰まるので怒っているとのことであった。そこで泥がつかまらない洗濯機をすぐに開発したという。1999年にはジャガイモの皮がむける洗濯機も開発した。これはヒットしなかったようだが、海爾の消費者ニーズへの関心の高さがうかがわれる。

さらに重要なのは、ほとんどのメーカーが外国製品の外観、スタイルをほぼコピーしているなかで、海爾は、国内メーカーとして最も早くから、独自設計の製品を開発する能力を身につけようとしていることである。設計能力獲得の試みは早く、1994年に世界的に著名なデザイン事務所である日本のGKデザイン機構と合弁でデザイン事務所を設立した。また設計に不可欠なCAD/CAMソフトの技術を獲得するため、外資および国内の大学とやはり合弁企業を作っている。これらはすべて海爾の中央研究院の重要な機能部門となっている。また独自の外観デザインに欠かせない、金型設計・製造能力についてもライバルに先駆けて獲得しようとしている。海爾は早くから日本の先進工作機械を揃えた国内でも一流の専門金型工場を建設している。また

中国の金型技術研究のメッカである金型CAD国家エンジニアリングセンターと金型設計・製造システムの共同開発を行っている。世界的な技術潮流であるCAD/CAM/CAEシステムを自らのものとする事で、素速くオリジナリティのある外観デザインを備えた製品開発を行う体制を整えようというのである。

中国全体の産業技術レベルからすれば、キーコンポーネントを外国企業に頼った「持って来い主義」はいたしかたない。それは海爾といえども例外でない。しかし海爾は、それならデザインは独自のものと、すでに早くから着々と能力向上を図っている<sup>(40)</sup>。

## 2. 国際化の進展

海爾の当初からの目標は、独自ブランドで勝負のできる世界的な企業になることであった。国内で品質に自信をつけた1990年に、すでに独自ブランドでの冷蔵庫の輸出を開始している。アメリカ、欧州を中心にOEM輸出が多かったが、1995年頃から自社ブランド輸出がOEM輸出を上回りだし、現在ではほとんどが自社ブランドによる輸出だという(1999年9月23日ヒアリング)。

1996年にインドネシア(冷蔵庫)、1997年フィリピン(冷蔵庫)、マレーシア(洗濯機)、1998年イラン(洗濯機)にそれぞれ合弁工場を設立して本格的な海外進出を開始した。目的は現地市場への販売で、完成品への関税を回避するためである。1999年には米国の商社と合弁企業を設立し、3000万ドルを投資して、サウスカロライナ州に冷蔵庫工場を建設した。年産40万台の生産能力を有し、今後さらに拡張可能な土地を確保している(*Far Eastern Economic Review*, March 29, 2001)。2000年にはイタリアの冷蔵庫工場も買収し、欧州への供給基地と位置づけている。

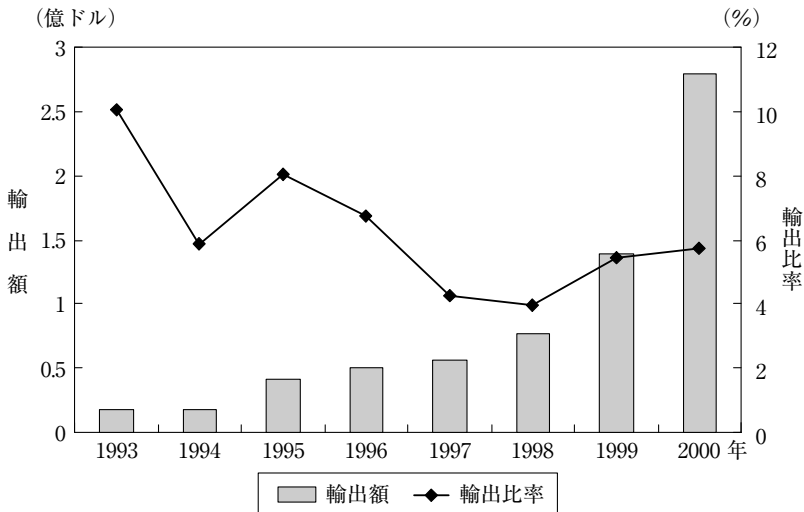
海爾が国内ライバルメーカーと異なるのは、欧米先進国に積極的に打って出ており、すでに実績を作っていることだ<sup>(41)</sup>。張によれば、米国工場の進出の動機は、輸入障壁、とくに非関税障壁の回避と、品質・製品開発などの実

方向上および将来の欧州を含めた他地域進出の際のノウハウの獲得の2点である（『中国経貿画報』1999年8月）。白物家電はライフスタイルと密着しており地域性が強いいため、市場シェアを獲得するには、現地生産が重要な手段となる。海爾は欧米向け新製品の現地設計・開発をすでに始めているという。

張は米国工場経営を、グローバルな企業文化の確立の一助とすることを強調している。海爾の最高の価値観は「イノベーション」だが、中国国内ではそれに「国家への貢献」を結びつけ、ナショナリズムに訴えることで従業員の志気を高め、同時に販売増につなげることができた。しかし今後目標とする海外での活動で、それを標榜することはできない。米国で「個人の価値」と中国で培った企業文化を融合させ、新たにグローバルな海爾文化を創造することで、その他の国への進出が容易になるだろう、と語っている（『中国経貿画報』1999年8月）<sup>(40)</sup>。

海爾は国際的な大企業になるのを本気で目標にしているのであり、それは

図6 海爾の輸出の推移



(注) 輸出比率は、売り上げに対する輸出額の割合。

(出所) 図3に同じ。

創立以来、一貫して張に秘められた志であった。

### 3. 独特の人材マネジメント方式

海爾の国内での競争優位の源泉は、独特の人材活用の方法にある。独自の管理システムは品質管理のための試行錯誤を経て徐々に形成され、1990年に「OEC管理」方式（Overall, Everyone, Evreyday, Everything, Control & Clear :「全面的に、各自が、毎日、すべての仕事を、コントロールし、片づける」）と命名された。その具体例については筆者は別に紹介しており（大原 [2000b]）、文献も多いのでここでは詳述しない。キーワードでその基本的フレームワークを述べれば、(1)目標管理システム：あらゆる仕事に関する作業標準の作成、責任の所在の明確化、徹底的に数量化された目標設定、(2)毎日、毎日の評定：目標達成状況の正確な把握と公開、モニタリング、(3)インセンティブ・メカニズム：公平で公開された競争ルール、目標達成状況による細かいが明確な報酬差別化、である。テイラー的科学的な管理手法がその下敷きにある。これらのキーワードだけなら特色がなさそうだが、まさに一挙手一投足を金銭化するかのような、それらの徹底ぶりこそ海爾の特色である。一部その例をあげよう。

幹部を含めた海爾の全従業員は「優秀社員」、「合格社員」、「試用社員」の3段階に分かれ、業績に応じてグレードが上下する。昇降格の条件は明確にされており、たとえば「合格社員」から「優秀社員」に格上げされるには、採用された合理化提案12個以上、採用率70%以上、革新的な仕事三つ以上などさまざまな基準がある。降格も頻繁にあり、たとえば2000元以上の損失を出したり、2カ月間連続で目標任務を達成できないと「優秀社員」から「合格社員」に格下げされる。

各生産現場では、職場ごとに各従業員の毎日、毎月の目標と達成度が一覧表になって張り出されている。毎日、毎月の最高従業員と最低従業員が張り出され、最低従業員は最低になった理由を自ら記入させられる。何回か連続

で最低となると解雇され、上司とチームの成績にも響くようになっている。

モニタリングは上司が毎日部下の採点を細かく行っている。上司の毎日の仕事のほとんどは部下の採点だという。各自が明確に点数で差別化されるよう求められている。海爾とのある合弁企業の日本人責任者は、彼の採点では従業員間に点数に差がつかないので海爾本部にいつも文句をいわれるという。上司以外にも、チームの連帯責任制により周りからも監視される。また専門の監視部隊があって、各職場を巡回している。罰則は厳しく、タバコを吸ったら200元罰金、2回見つかったらクビ、10分遅刻したら5元罰金などと細かく規定されている。

以上のようなメカニズムは、張が上述のような試行錯誤を経て、徐々に形成してきたものである<sup>(43)</sup>。張の目標は、経営者が監視の目を光らせなくても、自主管理できるようなメカニズムを構築することである（張忠 [1999: 51]）。張の言葉でいえば、「経営者は企業という船の舵取りをするのでない。船の設計をするのが仕事だ。設計者であり、船主でなければならない。外部の環境変化にあわせて船を随時改造してゆかねばならない」というものである。経営者の役割は、いったんそこに入れば個々の従業員が自然に全能力を発揮してしまうような仕組みを作り出すことであり、経営環境の変化に応じてそれを徐々に変えてゆくことである。人材育成についても、才能ある人材を時間をかけて発掘するのではなく、優秀な人材が自然に輩出されるようなメカニズムを作ることが重要だ。各自に同じ競争のチャンスを与えれば、能力のあるものが自然に明確になる、というのである。

このような徹底した競争メカニズムは、張の上述した市場への揺るぎない信頼と、人間の裁量への不信によるものではなからうか<sup>(44)</sup>。張の文革時代の経験と、経営者として発展の契機をつかんだ1989年の値上げの経験が大きく影響していると推測される。

#### 4. 新しい戦略——家電の「デル」, 「ナイキ」を目指す

21世紀に入り、世界的大企業を目指す海爾の新しい戦略が明確になった。それはブランド力、販売力、製品開発力で高利潤を上げる「ナイキ」モデルであり、注文生産方式をとる「デル」モデルである。

張は、2000年末に行った講話で次のような戦略を述べた（張端敏 [2000]）。

国際的な大企業にならねばならない。グローバルな時代では、自らオオカミにならねばオオカミに喰われてしまう。現代は世界中のマーケットの個性的な需要を満たす競争である。そしてスピードの競争でもある。海爾をあらゆる面で国際標準で運営される企業にせねばならない。また海外子会社の徹底した現地化が必要だ。

我々が目指すのは低水準の価格競争でなく、高い資本効率が得られる競争だ。デルのように注文生産をする。前金なら資本の回転率が上がる。見込み生産は在庫を増やすだけだ。またナイキを目指す。ナイキは1000人足らずの企業で工場をもっていないが、ブランド力と製品開発力、販売力で高い利益を得ている。資金は船であり、ブランドは帆である。

全世界に設計、製造、販売センターを確立し、24時間止まることなく製品開発できるような体制を目指す。自社にすべての資源がなくていい。グローバルな技術開発ネットワークを活用し、グローバルな人的資源を活用できればいい<sup>(45)</sup>。

個性化したユーザーの多様な要求を、スピーディに、在庫ゼロの注文生産で満足させるため、企業内部のすべての業務フローを、オーダーに基づくJIT（Just in Time）で行うようにする。企業組織を上意下達のピラミッド式から、従業員が市場のなかで主体的にオーダーに応えるように動く、フラットなネットワーク型に変革する。また中国はJITを実行するには物流のインフラが十分でないので、自ら物流機能を充実させねばならない。

海爾が目指すのは、個性的なデザイン、機能をそろえた家電製品を、注文生産で全世界にスピーディに届けることで優位を得ようというものである。そのためには、独自の技術力を確立するというよりも、むしろグローバルなネットワークのなかで積極的に外部の専門的な人材、企業を活用する体制をとろうとしている。このような企業に必要な能力は、オーダー生産に適した内部組織と、商品企画力（革新的というより改造的なデザインと機能）、そしてJITを可能にする物流システムだということである。

世界的な大企業となることが海爾の目標であったが、これまでになく明瞭な戦略が掲げられた。では、この戦略達成のために、どのような組織的な努力がなされ、どのような資源、能力が蓄積されようとしているのだろうか。

#### 5. グループ組織の戦略的再編

海爾はグループとして事業規模を増大させてきた。総合家電メーカーとして、機能的には事業部制をとっているが、法的には持株会社により統治される製品別の独立企業の集団である。

グループの中核は青島海爾電冰箱股份有限公司（上海証券取引所上場会社）で、グループの持株会社の中核的経営陣は、同社の前身である青島電冰箱総廠の幹部である。グループはこの冷蔵庫会社の基礎の上に、持株会社を作り、順次、買収、資本参加、新会社設立などの方法で全体の規模を拡大してきた。現在のグループ全体の会社数は不明だが、1998年段階で主要18社を含む128社が配下にあった（1998年6月18日の同社でのインタビュー）。

1999年から、グループは後述する「業務フローのリエンジニアリング」のために、大胆な組織再編を進めている。それは張の事業戦略に不可欠なスピードある組織を目指す構造改革であると同時に、これまでの海爾の組織原理が進化したものでもある。以下にその概要を簡単に見てみよう。



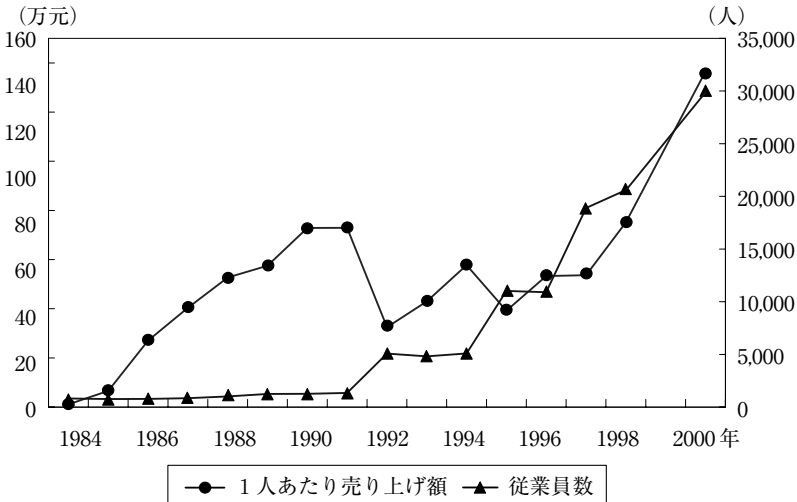
### (1) 従来 of 事業部制

海爾は絶えず組織再編を行ってきたが、基本的にグループは事業部制を採用していた。統治のための組織は、(1)グループ統括部（「総部」）、(2)事業本部、(3)事業部の3段階層からなる。ほとんどの事業部は実態として別会社（子会社）で合併などで後からグループに加わった会社である。グループ統括部は全体の投資や売り上げ、利潤目標など経営目標を設定する経営決定機関である。事業本部は事業部（子会社）の経営を統括し、事業部は事業本部に設定された経営目標を達成する。事業部のコントロールは、董事会<sup>(46)</sup>と、事業本部から幹部が派遣されることで保たれていた。

短期間に急速にグループメンバーがふくれあがったため、グループによる各事業部のコントロールは徹底していない面があった。たとえば子会社である各事業部にはそれぞれ企画、財務、人事、開発、販売などの部門があり、事業本部のコントロールを受けながらも、独自に活動を行っていた。各事業部の内部管理とグループとしての統一性を確保するため、総括部直属の八つの職能センター（企画部、財務部、人材開発、法律、マーケティング、技術、文化、保健）を設け、それぞれ各事業部を監督、評価する体制であった。

職能センターの体制が、事業部の拡大に追いつかない傾向にあった。たとえば、職能部門の一つである技術センターには、工業デザイン、技術開発、国際認証、実験などの部門があるが、1998年時点で約80人という規模であった。これらの少くない部分が大学や外資など外部の力を活用してできたもので、たとえば工業デザイン部門は上述のGK社との合併企業がその職能を担当し、技術開発の多くが国内の大学との共同研究室で行われている。それらはグループ事業部の管理・評価の任務を負うと同時に、合併事業として自社の存続のための活動も行わねばならない<sup>(47)</sup>。海爾は1990年代後半から急速に従業員数を増やしてゆくが（図7）、ますます管理が難しくなる可能性があった。

図7 海爾グループの従業員数と1人あたり売り上げ額



(注) 暦年の1人あたり売り上げ額は全国小売物価指数(2000年価格)でデフレート済み。

1999年の従業員数は不明

(出所) 劉 [1999], 海爾ホームページより作成。

## (2) 組織の戦略的リエンジニアリング——「マーケットチェーン」

1999年末から、「マーケットチェーン」という基本概念のもとに、組織の大胆なフラット化と情報化を目指した大きな組織変革がされている。これは上述した、海爾の新しい戦略を達成するために必要な、スピードある注文生産(Just in Time)とイノベティブな製品開発を達成するための試みである。以下にその概要を見てみよう。

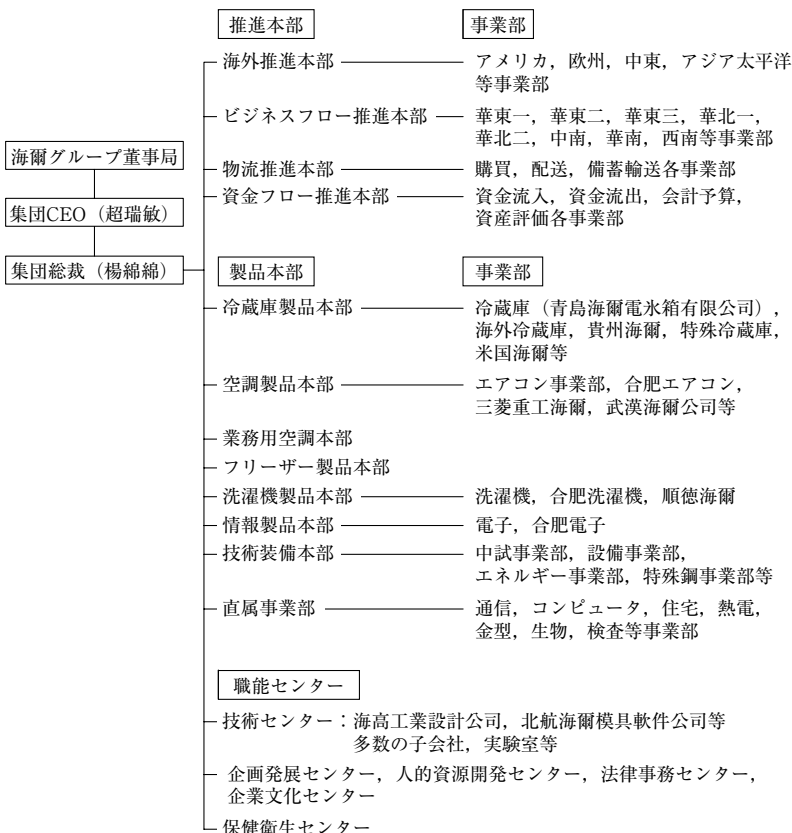
海爾の資料と筆者のヒアリング調査によれば、海爾が現在目指している新しい組織は次のようなものである(以下は海爾集団[2001]および2001年9月25日同社でのヒアリングによる)。海爾資料で紹介される理念的なモデルによれば、彼らが目指すのは、各事業部、そのなかの各部門、ひいては従業員個人までが、あたかも市場のなかの一企業のように自らオーダーを獲得し、そ

の都度契約を結んで遂行し、その成果に応じて報酬を得る<sup>(48)</sup>、という超フラット型のネットワーク組織である。しかしそれはあくまで理念であり、ヒアリング調査を補充することで明らかになった重要な変化は、(1)事業部(子会社)の工場化・専門業務化(財務、販売、購買、人事などの機能の本社への統一化)、(2)事業部内の業務配分が月次生産計画に基づく配分から、時々のオーダーに基づく配分へ変化(オーダー生産およびJust in Time方式の調達が増加することに対応した変化)、(3)職能部門を含めて可能なかぎりすべての部門を独立子会社化(完全独立採算制)、(4)各部門、従業員の作業標準化と従来よりさらに詳細な業績評価・報酬標準の設定(独自開発した業績評価ソフト活用)、の4点である。

従来、各事業部がかなりの独自性をもって毎月の生産計画を作り、製品開発、生産、販売、調達、資金管理を行っていた。そのため全体の規模が大きくなると、グループとしての戦略的統一性を保つのが難しくなっていた。そこで以下のような改編を行った(図8)。まず購買、販売、財務の権限を各事業部から取り去り、経営的に独立したビジネスフロー推進本部(「商流推進本部」:営業部門でオーダー獲得、販売・サービスネットワークの建設、代金回収、PRを行う。各地の販売子会社管理も行う)、マテリアルフロー推進本部(「物流推進本部」:購買した部材や販売する製品の物流を行う)、資金フロー推進本部(「資金流推進本部」:決算を行う。資金管理、運用を行う)、海外推進本部(輸出入、技術導入、海外生産など)が、それぞれの業務をグループ全体として統一して行うことにした。これら4社はすべて独立した企業法人である。これにより各事業部は開発と製造に特化し、商流推進本部が獲得したオーダーに基づきオペレーションに専念することになった。

各事業部が、グループ内でオーダーを獲得して業務契約を結び、それに応じた報酬を得るシステムになった。たとえば、販売会社(商流推進本部)から洗濯機のオーダーを受け取った洗濯機事業部は、契約どおりの条件(品質、数量、デリバリー)で洗濯機を受け渡せば、それに応じた報酬を販売会社から受け取る。アSEMBリー工場は、必要となるプレス部品のオーダーをプレ

図8 海爾グループ組織・関係図



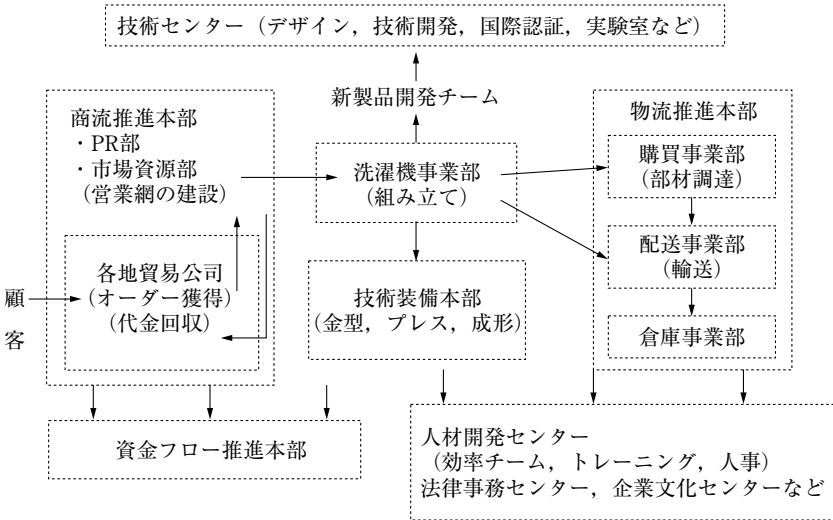
(出所) 海爾グループホームページ。

ス工場（設備事業部）へ出すが、もし契約違反で供給に問題があればプレス工場はアSEMBリー工場に賠償を行う、というものである（図9）。各取引で用いられる価格（報酬）は、グループの統一基準によるとされる<sup>(49)</sup>。

これは日本のエレクトロニクス企業でも分社化による垂直分業として行われているが、海爾で独特なのは、従来の職能センターまで独立採算のサービス会社としている点である。たとえば人材資源開発センターは「青島海爾人

図9 海爾内部のオーダーの流れ

- \* 各部門はオーダーを受け、契約に基づき発注部門から報酬を得る形をとる
- \* 各部門の決算は資金フロー推進本部が行う



(出所) 海爾集団 [2001], 海爾ホームページ, ヒアリングにより筆者作成。

力資源開発有限公司」という独立企業となり、業務効率向上のコンサルタント活動を行い、その成果に応じて事業部からコンサルタント収入を得たり、人材育成プログラムを通じて収入を得るという具合である。一方、彼らは集団全体の管理機能も引き続き担っている。

従業員の業績評価に関しては、オペレーショナルな部門については毎日評価を行っており、OEC管理で毎日行われてきたことと基本的に変化はない。変化したのは、従来は毎日の目標が、基本的に毎月の生産計画に基づいて設定されたのが、現在はオーダー獲得と消化状況に応じて毎日設定するようになったことである。

海爾の「マーケットチェーン」モデルの鍵は、徹底的に標準化されたオペレーションにあると思われる。人事評価は、標準化された評価システムと評

価ソフトを使用するか、あるいは成果主義を徹底することで、極力人間による主観的な評価が入らないように工夫されている。これにより企業内部の個々人やグループのモニタリング・評価を大幅に減らすことで、取引コストを下げ、市場取引的な要素の大幅な導入を可能にしている。一方、事業部、部局、個々の従業員が、業務上の判断で裁量が働く余地は、オペレーション効率の向上活動を除いて、ほとんどない。決められた設備（すなわち技術）を使用し<sup>(50)</sup>、標準化された業務マニュアルに従って、日々のオーダーをこなすのみである。取引価格も基本的に統一標準価格が決められている。給与を可能なかぎり成果主義にし、技術的、手続き的に徹底的にオペレーションを標準化することで、評価やモニタリングのコストを極小化しながら、市場競争のインセンティブとプレッシャーを最大限従業員に与えようとしているのである。

このような徹底した成果主義的方式は、一方でリスクを相当程度まで各従業員に負わせるものである<sup>(51)</sup>。リスクの低いオペレーションをこなすには優れたものであろうが、リスクの高い分野で機能するかどうかの問題である。販売や研究開発というリスクの比較的大きな部門を含め、職種に応じて14種類の給与体系があるという。しかし一歩間違えれば、たとえば研究員がリスクの大きな研究をしたがらず、長期的な技術力の蓄積に影響を与えるといったことも考えられる。現在の海爾の急激な売り上げ拡大でそのようなリスクは顕在化していないようだが、成長が鈍化したときに深刻な問題となる可能性が高い。

製品開発と新技術開発のリスクの問題を、海爾はどう対処しようとしているのだろうか。結論をいえば、これらは外部にまかせることと、やはりオペレーションを標準化することで解決しようとしている。

上述のように、元来、海爾も「持って来い主義」でキーコンポーネントを外部に依存してきた。新製品開発も、基本的にキーコンポーネントの基本的な性能と機能に基づき、市場にあわせて外観デザインや若干の機能を変えるというものであった。部品開発リスクもサプライヤー負担であり、新製品開

発に関わるリスクは元来あまり大きくない。

すでにCAD/CAM/CAEによる試作の少ない、スピーディな金型製造をする能力の獲得への努力を紹介したが、これはデジタル・エンジニアリング技術の活用による開発過程のオペレーションの標準化である。商品企画から大量生産が可能な詳細設計ができあがるまでは、オリジナリティが高く技術的に複雑であるほど大量の試作、評価、設計の見直しが必要になるが、優れたソフトの開発で標準化ができれば、リードタイムが大きく短縮化される。

このような製品開発体制は、独自技術の革新により高付加価値化を目指す国際的な大手エレクトロニクスメーカーと比べれば、技術のオリジナリティを生み出す組織として、ふさわしくないようにも見える。このような制度のもとでは、スタッフはリスクの高いオリジナリティを追求するよりも、自ずと標準的でリスクの少ない改造的な製品開発に向かうだろう。

しかし一方、上述した「家電のナイキ」、「家電のデル」を目指し、技術は代わり映えがなくてもデザインや機能で多様に差別化した製品を、ユーザーの要求に合わせてスピーディに供給するのが海爾の戦略的目標であれば、そのような開発体制は優れた面を発揮するかもしれない。むしろ海爾の競争戦略にあわせて、積極的にこのような製品開発体制を選択し、それにふさわしい能力を身につけようとしているのだと考えられる。

このような組織への移行が、海爾ではすでに数年前から順を追って進んでおり、1999年に唐突に180度の転換を行ったわけではないことは注目すべきである。これは従来、海爾が磨いてきた企業文化、組織のメカニズムの延長上にあるもので、たとえば従来OEC管理方式の上に、市場契約的要素を大幅に加えることで達成されたものでもある。制度進化の延長線上にあるもので、決して全く異なる原理を導入したのではない。海爾は、張の経営戦略によって、その組織、能力を大きく進化させ、独特なものに変わりつつある。このような戦略と組織が果たしてうまく機能するのかどうか、疑問点も少なくないが、経営戦略が確かに組織を変え、戦略にあわせた能力を蓄積しようとしていることは確認できた。

## 6. 張瑞敏の経営思想

張の経営戦略の特徴でありかつその基礎になっているのは、市場への揺るぎない信頼、自社ブランドで世界に中華の威信を示す世界的大企業になりたいという高い目標、「変化を以て変化を制する」と自認するような、環境の変化に応じて自らを絶えず変革し、グレードアップし続ける力、人材管理メカニズムにみられる、メカニズムや企業文化への信頼とその裏にある人間の裁量への不信感、といったものであろう。

それを端的に表すのが、張の座右の銘である、老子の「天下万物は有に生まれ、有は無に生まれる」と「柔弱は剛強に勝る」である（張忠 [1999]）。彼はそれを、「無形の企業文化、メカニズムは有形の資産や組織よりも重要である。物質面で国際的にいかに小さく無力でも、優れた魂（すなわち経営メカニズムや戦略）があれば、いつか大きく、強くなれる」と解釈している（張忠 [1999]）。破綻しかかった赤字集団所有制企業の従業員の意識改革からスタートした彼の経営経験において、豊富な資金や設備、組織といった有形のものに頼るすべはなかった。しかし中国には人材にしても他の赤字企業にしても、操縦次第では価値を生む資源が豊富にあった。文革時代に現場の作業員として管理者のウソに直面し、1989年に市場メカニズムへの揺るぎない信頼を獲得した彼は、機会主義的な人間に実力を最大限に発揮させる、公平で公正な完璧な競争メカニズムを作り上げることを彼の最大の競争優位の源泉としたのである。

彼の世界への強い挑戦意識は再確認すべきである。1984年に技術協力責任者としてドイツに赴いたとき、地元の花火大会を見学中に、ドイツ人の同行者から「火薬は中国の発明品ですね」、と言われたという。そして世界に誇れる中国製品がいつまでも歴史上の文物のみという現状を変えたい、堂々と中国製品と名乗って、世界に冷蔵庫を普及させたい、と強く思ったという。ヨーロッパ市場への輸出は、当時からの目標だったという（顔・胡 [2001]）。



中華の威信を世界に示したい、という強烈で高い志が、彼の経営の原点にあったことは重視すべきであろう。

## まとめ

海爾と長虹の最大の相違点は、長虹が大量生産能力の構築に邁進している間に、海爾が戦略に合わせて事業システムを変化させ、グレードアップを続けてきたという点にあるだろう。海爾と長虹が急速な発展を開始したのは、いい物を安く造れば売れた時代であった。しかし中国市場の成長率鈍化と需要の多様化、高度化により、競争の質は大きく変化した。多様な製品・サービスと、ブランドイメージという総合的な魅力で競争する時代へ、そしてグローバル化によるさらなる需要の多様化と利用可能資源の増加、IT化も絡みでのスピード競争をする時代に確実に移り変わっている。張がその変化を見越して、先手、先手で自らの事業システムをグレードアップし、そのための資源、能力を蓄積していったのに比べ、倪は自己変革が遅れてしまった。長虹はテレビの大量生産化という一点に向かって自らの能力を向上させてきたが、環境変化に合わせた迅速なシステムの変化という視点が、倪の戦略から抜け落ちていたのである。

なぜ張は事業システムを変化させ、倪はできなかったのだろうか。さまざま理由が考えられよう。まず、所有制の違いが注目される。長虹は中央政府からみれば「第二分隊」とはいつても、1980年代にはすでに四川省で有数の国有企業であり、現在でも地方政府が最大の株主である。倪が相当独自の戦略をふるっていたとはいえ、2000～01年にかけての人事政変にみられるように、最終的には省・市政府が最重要人事を決する立場にある。一方、海爾は集団所有制企業で、青島市政府の目立った経営介入は、これまでのところ表面化していない。かつて市第二軽工業局が管轄していたが、その代理企業が1990年代初めに一少数株主となり、過度の行政的経営介入から海爾は脱した

第6表 海爾集团公司概況

CEO：張瑞敏（1949年生） 集団総裁：楊綿綿（1941年生）	
所有制 集団所有	
従業員数	約3万人
売上	グループ全体：2000年406億元（創業16年間で年平均80%以上の成長） 上場子会社（主に冷蔵庫）のみ：2000年42億元
輸出	2000年2.8億ドル
主力製品	冷蔵庫：2000年の生産量280万台（輸出84万台） エアコン116万台（97年）、洗濯機161万台（97年）
その他製品	テレビ、小物家電、キッチン家電、PC、携帯電話、浴室等 69分類の10800種類の製品、パテント取得数1800、1日平均1.3個の新製品を開發（2000年）
国内外のサービス取扱店	1万2000カ所
国内の販売取扱店	1万5000カ所
海外の販売取扱店	3万8000カ所
発展史	1984年 青島電氷箱総廠設立（赤字140万元） 独りープヘル社から技術導入
	86年 赤字脱却
	89年 電気メッキ工場合併、電子レンジ工場へ改造
	90年 OEC管理システムできあがる 欧州へ冷蔵庫輸出開始
	91年 エアコン、フリーザー工場合併。琴島海爾集团公司成立 冷蔵庫の自社ブランド輸出開始
	92年 洗濯機など13の赤字企業を合併。海爾集团公司成立 長府からエアコン技術導入
	93年 冷蔵庫部門が上海証券取引所上場 三菱重工（業務用エアコン）、伊メルローニ（洗濯機）と合弁企業設立
	94年 GKデザイン機構と合弁企業設立（→以後、欧米日の6社と提携してデザイン機能の強化）
	95年 青島紅星電器（洗濯機）を子会社化 湖北省の企業（ショウケース）を子会社化 （→その後他省の企業買収増える：広東洗濯機、安徽、浙江テレビ、貴州冷蔵庫など）
	海爾工業パーク完成。本部移転
	96年 インドネシアに冷蔵庫工場設立 （→97年フィリピン（冷蔵庫）、マレーシア（洗濯機）、98年イラン（洗濯機）） オリジナル商品「小小神童」（小型洗濯機）のヒット
	97年～ 主要部品サプライヤー合併（ex. モーター）、プラスチック材料研究、金型部門拡充（米国と合弁）、ポストドクターステーション設立 検査センター設立など、重要技術の内部化・充実を図る
	98年 中央研究院、情報産業センター設立
	99年 マイクロソフトとビーナス・プロジェクト推進決定 米国工場設立（冷蔵庫） 上海交通大学と金型設計技術プロジェクト 海爾大学設立
	Financial Timesが張瑞敏を世界26位の名声企業家に マーケットチェーン（「市場鏈」）管理開始
2000年	張瑞敏がCEOに、楊綿綿が集団総裁に就任 イタリアで工場買収（KDで対中国アンチダンピング回避） パキスタンで工場設立
	張「国際化企業のフレームワーク」講話
2001年	国際物流センターを海爾工業パークに設立
主要外国技術導入先	エアコン：長府、三菱重工、冷蔵庫：リープヘル、日立、洗濯機：シャープ、メルローニ、デザイン：GK

（出所） 各種資料より筆者作成。

ともいわれる（孫ほか編 [2001: 107]）。張も、1980年代後半に独自の経営メカニズムを試行錯誤で模索していた際に、小規模な集団所有制企業で政府の関心が低く、関与が少なかったため、周りの国有企業と比べて大胆なことができたと述懐している（張忠 [1999]）<sup>(52)</sup>。所有制の違いは、海爾により自由度を与え、長虹をより束縛したかもしれない。

また、長虹は圧倒的に儲かっていた。長虹と海爾の利益率を比べると（図1と図4）、長虹は1980年代末から1998年まで、一貫して高い利潤を上げていた。海爾は利潤率が相対的に低だけでなく、1980年代後半から持続的に低下していた。これは冷蔵庫産業とテレビ産業の成長率の相違に主に由来する。テレビが1990年代を通じて急激に生産台数を伸ばしているのに比べ、冷蔵庫は1980年代後半をピークに需要が伸び悩んだ。海爾の早い段階からの多角化は、利潤率低下への反応とみることができる。販促やサービスの強化も自然に必要となった。反対に長虹は、成功している現状をあえて打破するインセンティブに欠けていたといえるだろう。

またテレビのようなAV製品は、デザインや機能面で市場特性が比較的小さく、外国企業の製品と直接競争をせねばならないが、白物は地域特性に大きく影響される商品で、自らの製品開発次第では外国企業に伍してゆく余地がより大きかったかもしれない。「小小神童」はその典型である。外国ブランド製品との戦いという意味では、倪のほうがより切迫していたかもしれず、彼らと対抗するために無理な戦略を考えねばならなかったのかもしれない。

「ブラウン管買い占め」はその典型である。そもそも長虹は、その発展の初めから、内陸の僻地に位置する不利を克服しようと、他のライバルが必要ない方法を考えることで活路を開いてきたのである。また、海爾は初期の頃から海外市場を想定して自ら訓練したが、長虹は国内市場、とくに農村市場を専ら想定していたことも大きな相違である。海爾の品質重視と長虹の価格重視という違いは、ターゲットとする市場の相違による部分も大きいだろう。

しかし、産業特性だけでは彼らの相違は説明できない。テレビメーカーでも技術重視の経営を行う海信や販売重視のTCLなどがあり、冷蔵庫メー

カーにも単一製品の大量生産型の戦略をとるものがある。両社をリードしてきた張と倪の経営思想まで比べれば、やはり倪の戦国英雄的冒険主義と、張の合理主義、メカニズム主義との相違は重要であろう。無論、経営思想も過去の経営経験によって醸成されてくる面が強いと予想され、全く二人のパーソナリティに依存するわけでは無論ない。しかし、張の海外への挑戦や、倪の孔明的な戦略へのあこがれをみれば、彼ら本来の考え方のなかに、すでに独特の経営戦略の方向性の萌芽が含まれていたと考えるべきではないだろうか。それがあつた時期成功し、ある時期になると躓きのもととなるということだろう。

海爾を成功例として分析したが、彼らがいつ躓くかはわからない。中国のスターとして注目され、世界的大企業へと成長するのを国中が期待しているなか、自らの実力以上の成長を焦って無理をしないとかがらない。海爾のここ1、2年の売り上げの伸びに、若干の無理も垣間みられる<sup>(53)</sup>。張が「盛者必衰」の定理をどれだけ先のこととできるのかは注目したい。

[注] \_\_\_\_\_

- (1) 経営戦略を扱った先行研究の一つに、李春利の自動車産業に関する詳細な研究がある。李 [1997]。
- (2) 和田 [1997] は国有企業改革の優れたサーベイである。1996年の段階でも、約70%の国有企業経営者が投資自主権、資産購入・処分権を得ていないとしている (和田 [1997: 124])。
- (3) 林ほか編 [1992: 305-312]。また木崎 [1995: 55] によると、1055社の大中型企業へのサンプル調査では、20%の企業が投資自主権は「基本的に徹底」していると答えている。以上は今井 [1997] から引用した。
- (4) 丸川 [1999] は、テレビ産業を例に、生産過剰が市場化を促し、その過程で企業に戦略が必要となった過程を描いている。そこでは長虹が主人公の一つとして分析されている。大原・丸川 [2001] も参照。
- (5) かといって、政府と企業の目的が全く異なるという想定もしていない。ただ、政府と企業が全く一体化しているとみなすのは極端で、要は程度の問題である。その程度が比較的低い企業に注目しようというのが本章の立場である。また政府にも中央政府と地方政府があり、中央政府の政策に対して、企業が地方政府と連携して対策を施すというのは、現在でも普遍的にみられる

ことである。ただし、たとえ地方政府とある程度融合しているとはいえ、企業は、少なくとも全国レベルではライバル企業と競争関係にあり、それに勝ち残るための戦略をもつ、と本章ではみなしている。

- (6) 「資源—能力ベースの経営戦略論」の議論の変遷についてはFoss [1997] を参照。
- (7) 同時に4本のラインを自社製作した。
- (8) 当時、中国資本のテレビメーカーは、テレビの組み立ては行うが、ブラウン管は国内の少数のブラウン管メーカーのものか、輸入品に頼っていた（それは現在でも、一部を除いて同様である）。ブラウン管は、供給ルートが限られていたため、統制の道具として使いやすかったのである（丸川 [1999]）。
- (9) おかげで膨大な利潤を留保できるようになり、以後の数年で10億元以上の設備投資ができたという。陳・王・裴 [1999: 214]。
- (10) 長虹は当時、販売台数／生産台数の比率が33%であった（倪 [1996]）。
- (11) 四川省を舞台としながら、中央の統制をできるだけ免れ、省内で大胆な行動をとっていた。彼はこれを「蜀王」となる「根拠地戦略」と呼んでいる。
- (12) たとえば、値下げ攻勢以前の長虹の25インチテレビの小売価格は4900元程度で、ライバルの康佳、熊猫などの4400元程度を上回っていたが、価格下げにより4300元を下回る価格をつけた。全機種で10～20%価格を下げ、ライバルが追随するたびに値下げを行った。倪 [1996]。
- (13) たとえば、以前はFBTは省外の専門メーカーから購入していたが、そのメーカーの突然の事故で供給が全くストップしたことがあった。あわてて全国を探したが、長虹の巨大な需要に応えられるサプライヤーはなく、自社で作ることにしたという。1998年2月の長虹でのインタビュー。
- (14) リモコンとFBTは1200万件、コンデンサー8000万個などの生産能力がある。新華社、2001年2月15日。
- (15) 1999年1月22日の海信でのインタビュー。同社の外製比率は80%以上に達する。
- (16) 倪は最近になってこの点を反省を込めて、「大手に寄りかかる」（傍大款）方法と述べている。『中国経営報』2001年7月10日。
- (17) 1990～91年の段階で、特約修理ネットポイントが24省・市に125カ所あったという（胡・李主編 [1991: 157]）。
- (18) たとえば、1億元売ったら誰でも副総経理待遇となり、車1台を支給される、といった具合である。
- (19) 1997年に、海爾、長虹、北大方正集団、華北製薬集団、上海宝钢集団、江南造船集団の6社を第1次重点企業として選び、技術的イノベーション能力を強化し、世界500強企業になるよう国家が支援するとした。当初、研究開発資金として年2000万元以上の公的資金が投入されるとされた（『中国情報報』

- 1997年11月27日)。
- (20) 海信については上述同社でのヒアリング。長虹と康佳，TCLとの比較については彼らに技術を提供する日系A社でのヒアリングによる。
- (21) 長虹は1999年から2000年にかけて利潤が激減した影響も大きいと思われる。
- (22) 中国機械産業の部品調達の現状については，大原 [2000a] を参照。
- (23) 長虹にICを販売する日系A社でのヒアリング (2001年8月)。同社は海爾や海信，TCLなどとも取引を行うが，彼らも基本的には同じなのだという。しかし参考回路設計を改造するスピードや工夫の面で，海爾や海信の方が技術向上の意識が強く，技術吸収のスピードも速いのだという。
- (24) 現在，東芝，フィリップス，サンヨーなどと九つの「連合実験室」を設けている。これを「シリコンバレーモデル」と称している。『新浪财经』2001年6月1日。
- (25) たとえば，1999年の春節に，成都—遂寧—南充—重慶—宜賓—魯州にかけて四川省の農村部を視察した筆者は，長虹よりもむしろ康佳やTCLの看板やのぼりを多く目撃したほどであった。
- (26) 1993～95年にかけて横行した日本製テレビの密輸の印象が相当強烈で，密輸された製品を作る日本企業の中国事務所はすべて「密輸課」だと決めつけている。ある日本メーカーの北京事務所長を名指しで「最大の密輸頭」だと罵っている。
- (27) 以下は，胡・李主編 [1991: 73-79] による。同書あとがきによれば，同書は四川省社会科学院経済研究所とともに長虹のスタッフも執筆に参加しており，倪も原稿に目を通し，審査しているものである。
- (28) 後述するように，この点については今のところ倪も全く成功していない。
- (29) 劉備に妹を嫁がせることを口実に荊州をとろうとした孫権に対し，謀略を見抜いた孔明が，配下の趙雲に対策を予め記した紙の入った巾着を渡し，その対策がことごとく的中して，結局，孫権が「夫人をとられた兵も討たれた」という故事をことのほか気に入っているという。胡・李主編 [1991: 76-77]。
- (30) 「成功七分，失敗三分」と述べている。
- (31) 文献が出された当時，総経理でなく，工場長と呼ばれていた。
- (32) これは「非プログラム化」された決定と呼ばれている。胡・李主編 [1991]。
- (33) 長虹は何度か地方政府の重大な要求を拒否している。たとえば四川省の省都である成都市の紅光電子管廠 (ブラウン管) という大型赤字企業を救済合併するよう省政府に要請されたが，倪は拒否し通したという。
- (34) 請負指標とは，コスト，数量，品質，資金使用，デリバリー，安全，政治思想である。
- (35) そうすることで従業員は請負人の言うことを聞くのである。
- (36) ちなみに日本勢で30位以内に入ったのは7位のトヨタ奥田会長と8位のソ

ニー出井会長の2人。

- (37) 当時の名称は、青島電水箱総廠。
- (38) 彼はその年にやってきた第4番目の工場長であった。
- (39) 「ショックでのびた魚」と形容した。
- (40) 張は新製品開発を大変重視しており、海爾では、2カ月に1回、新規開発製品を体育館のようなところに並べて、張が自らチェックする。たとえば冷蔵庫のドアのノブをどう変えろ、というような細かい指示も出すという。
- (41) 海爾の輸出先は、現在、欧米向けが60%以上を占めている。とくに冷蔵庫が米国で強く、大学のドミトリーやオフィス向けの小型冷蔵庫で約40%、チェストフリーザーと呼ばれる小型フリーザーで約30%のシェアを獲得しているといわれる。ウォールマートなどの大型小売店で安売りされる種類のもので、利幅が薄いので既存の大手は参入したがる分野なのだという。しかし海爾はそれに満足せず、クラシカルなワインクーラーを売り出すなど、安売りブランドというイメージを変えようとしているという。*Far Eastern Economic Review*, March 29, 2001.
- (42) 張は、米国は世界の家電市場で、国際的に有力な企業は皆そこで競争している。中国や第三世界で、「下手くそとばかり将棋をし、勝っていてもしょうがない」、という。
- (43) 従業員の管理メカニズムの確立については、No.2の楊綿綿が現場の担当者としてリードしてきたといわれる。現在、張は全体の経営戦略を考えるCEO、楊は戦略遂行の責任者である総裁という役割分担である。張に楊のような優れた右腕がいたことが、海爾と長虹の重要な相違の一つかもしれない。
- (44) 張は、「日本人を訓練して、毎日6回テーブルを拭くように言えば、ずっとそうするだろう。しかし中国人は開始時にこそ6回拭くが、だんだん5回、4回になり、最後には拭かなくなる」と述べている。「張の観察は鋭い。彼は中国人の機会主義的性質を熟知しており、中国人の仕事で最大の欠点は、不真面目で、最後まできっちりやり遂げないことだと知っていた」（顔・胡編 [2001: 80]）。これはインセンティブとモニタリングのメカニズムがない場合のことであり、彼らの能力を十分に発揮させるメカニズムを追求し、大胆に作り上げたのが張の非凡な点である。
- (45) 張は別のところで次のように語っている。「私は技術陣にはこう言っている。君たちに全部自分で開発することを求めている。……自分がリーダーシップをとり、技術的資源を活用できればそれでよい。それが何であるか、それらをどう利用すればいいかが分かればよい。開発がどのようになされているか把握していればそれでよい」（『企業管理』2001年1月号）。
- (46) ほとんどの子会社の法人代表は張瑞敏または楊綿綿。
- (47) たとえば合弁デザイン企業は事業部にデザインを売り、実験室は実験の代

- 行を行うことで収入を得る。以上は1998年9月23日の中央研究院でのヒアリングによる。
- (48) 契約が達成できず、相手に損害を与えれば賠償する。双方納得しない場合は調停する。報酬、賠償、調停の中国語の頭文字をとって、SST方式と呼ばれる。
- (49) 青島海爾電冰箱有限責任公司是販売部門であるビジネスフロー推進本部に市場価格の17%低い価格で冷蔵庫を販売する。
- (50) 従業員は設備を割り当てられると、その減価償却の義務を契約で負わされる(「価値増加契約」)。設備投資の償却を個人に負わせるこの制度は、「負債経営」制度と呼ばれている。
- (51) たとえば海外推進本部でヒアリングし、「個人の努力以外の原因で目標が達成できなかつたら担当者の給与はどうなるのか。たとえば、もし日中貿易摩擦の悪化により日本への輸出が減少したらどうなるのか」と質問したところ、「あくまで結果で判断する。売上目標を達成できなかつたら、担当者の給与から相当部分が差し引かれ、ゼロやマイナスになることもある。貿易摩擦悪化を予測できなかった本人の責任と考えるより外はない」という回答を得た。
- (52) 1980年代末に、海爾は冷蔵庫のコンプレッサーなど、主要部品を輸入に頼っていた。青島市政府は当時の中央の政策に呼応するため、より多くの国産部品を使うよう海爾に要求したが、品質を落とすことはできないとそれを拒んだ。その後、政府は執拗に再要求することはなかったという。国有企業でないからだと言張は述べている。張忠 [1999]。
- (53) 図7では、1人あたりの売り上げの伸びは、この2年でトレンドを大きく逸脱している。子会社間の売り上げの重複分をそのまま計上するなど、国際的な連結決算方式を採用していない可能性も一部で指摘されている。

## 〔参考文献〕

### 〈日本語文献〉

- 今井健一 [1997] 「資金配分への行政介入—投資・融資の自主権への制約—」(『開発援助研究』Vol. 4, No. 4)。
- 大原盛樹 [2000a] 「第三省第1節 中国企業の生産ネットワーク：機械産業の部品調達事例」(『アジア産業ネットワーク研究事業報告書(中国)』日本貿易振興会アジア経済研究所)。
- [2000b] 「中国家電メーカーの競争優位—中国市場で勝つために日系企業は何を学ぶべきか—」(『日中経協ジャーナル』2000年2月号)。



- ・丸川知雄 [2001] 「『家電産業』および『オートバイ産業』」(丸川知雄編『中国産業ハンドブック』(2001-2002年版) 蒼蒼社。
- 加護野忠男 [1998] 「はしがき」(伊丹・加護野・宮本・米倉編『ケースブック 日本企業の経営行動2 企業家精神と戦略』有斐閣)。
- [1996] 「戦略とは何か」(石井・奥村・加護野・野中『経営戦略論 [新版]』有斐閣)。
- ・伊丹敬之 [1993] 『ゼミナール経営学入門 (第2版)』日本経済新聞社。
- 木崎翠 [1995] 『現代中国の国有企業—内部構造からの試論—』財団法人アジア政経学会。
- 小宮隆太郎 [1989] 『現代中国経済—日中の比較考察—』東京大学出版会。
- コース, R. H. (宮沢健一ほか訳) [1992] 『企業・市場・法』東洋経済新報社。
- ポーター, M. E. (竹内弘高訳) [1999] 『競争戦略論 I』ダイヤモンド社。
- 丸川知雄 [1999] 『市場発生のダイナミクス—移行期の中国経済—』アジア経済研究所。
- 李春利 [1997] 『現代中国の自動車産業—企業システムの進化と経営戦略—』信山社。
- 和田義郎 [1997] 「中国国有企業改革の分析—経済開発と企業—」(『開発援助研究』Vol. 4, No. 4)

〈英語文献〉

- Foss, Nicolai J. [1997] “Resources and Strategy: A Brief Overview of Themes and Contributions,” Nicolai J. Foss ed., *Resources, Firms, and Strategies: A Reader in the Resource-Based Perspective*, Oxford: Oxford University Press, 1997
- Penrose, E. T. [1959] *The Theory of the Growth of the Firm*, London: Basil Blackwell.

〈中国語文献〉

- 陳永忠・王君邁・裴厚勤 [1999] 「四川長虹」(《中国改革與發展報告》專家組『成功的經驗—中国績優大企業案例研究—』上海遠東出版社)。
- 郭強 [1999] 「企業決策中的理性和理念—兼析四川長虹的三項非理性決策」(『管理世界』5月号)。
- 海爾集団 [2001] 『以“市場鍵”為紐帶的業務流程再造』(『企業管理』1月号)。
- 胡福明・李少宇主編 [1991] 『論長虹之路』四川人民出版社。
- 林森木ほか編 [1992] 『中国固定資産投資透析』中国發展出版社。
- 劉蓉 [1999] 「青島海爾」(《中国改革與發展報告》專家組『成功的經驗—中国績優大企業案例研究—』上海遠東出版社)。

- 倪潤峰 [1996]「倪潤峰董事長兼總經理講話」(長虹電子集團公司對外宣傳處『“長虹現象”理論研討會資料彙編』8月20日)。
- 孫健ほか編 [2001]『海爾的策略：一個中國企業的成長』企業管理出版社。
- 孫濤 [1999]「海爾集團併購案例」(盛洪主編『最新中國企業併購經典案例』中國輕工業出版社)。
- 孫康勇 [1999]「長虹集團資本運營案例」(盛洪主編『最新中國企業併購經典案例』中國輕工業出版社)。
- 曉葉・勞章 [1998]「海爾，500強之夢如何圓？—海爾總裁長瑞敏訪談錄—」(『中國經貿畫報』7月号)。
- 顏建軍・胡泳 [2001]『海爾中國造』海南出版社。
- 謝登科 [2000]「假典型巨額虧空的背後—鄭百文跌落發出的警示—」新華網，10月31日。
- 葉培紅 [1999]「張瑞敏與'99海爾風雲」(『中國經貿畫報』8月号)。
- 張瑞敏 [2000]「海爾構築國際化企業樞架，迎接新挑戰—海爾集團主席執行官張瑞敏在2000年12月26日“海爾創業16周年，實現全球營業額406億元發展研究會”上的講話(一)(二)(三) 海爾ホームページ。
- 張志雄 [1999]「中國上市公司反思錄之二 鄭州百文：豐碑與墓碑」(『財經雜誌』10月号)。
- 張忠 [1999]「反思20年—改革開放二十年，再訪海爾集團總裁張瑞敏—」(賀力等編『與100名老板對話 精選本(二)』經濟管理出版社)。
- 「吃休克魚與三只眼—訪海爾集團總裁張瑞敏」(賀力等編『與100名老板對話 精選本(一)』經濟管理出版社，1999年)。