

# 海爾の成功要因

## ——企業文化論的接近——<sup>1)</sup>

王 成 娟

### 目次

1. はじめに
2. 海爾集團の概要と歴史
3. 企業文化の形成, 内容と変化
4. 企業文化の浸透, 維持及び表出
5. 結び

### 1. はじめに

2003年度世界白物家電メーカーランキング (Euromonitor による) で, 海爾は第2位であった。1984年から2002年までの18年間, 年平均成長率 (売上高) 約80%であり, 製品は単一製品の冷蔵庫から, エアコン, 洗濯機などの白物家電を経て, テレビ, DVDプレーヤー, 更には携帯電話, パソコンまで多角化した。その製品は, 160カ国・地域に輸出され, 13カ所の海外生産拠点および65カ国で販売拠点を持ち, 海外での販売店は3万カ所に達している。2002年世界冷蔵庫市場で5.98%の占有率は世界第一位であった。2003年, 中国市場での冷蔵庫とエアコンの占有率はそれぞれ26.2%と16.6%で, 第一位を占めている。

海爾の研究に関しては, 王曙光・胡泳・安室憲一・欧陽桃花<sup>2)</sup> など多くの学者がブランド戦略, OEC管理<sup>3)</sup>, SST (市場連鎖) など管理法を詳しく説明しているが, その管理法の本質を提

1) 本稿は「海爾の成功要因——段階論的接近」(平成16年度名古屋市立大学大学院経済研究科提出修士論文, 指導教授: 内藤能房教授) をもとに, 修正・加筆を行ったものである。

2) 王曙光 (2002) 『海爾集團 (ハイアール)』東洋経済新報社, 胡泳 (2002) 『跨國攻略与領導之道』海南出版社 (中国語), 安室憲一 (2003) 『徹底検証 中国企業の競争力』日本経済新聞社, 欧陽桃花 (2001) 『海爾集團 中国家電企業の高始点経営』神戸大学大学院経営学研究科。

3) OEC管理とは Overall Every Control and Clear の略称で, 中国語でいうと「日事日卒, 日清日高」である (テラー主義の科学管理の中国本土応用)。即ち, 今日のこと今日中に解決し, 毎日出てくる問題の原因と責任を調べて瞬時に処理するということである。毎日足りないところ (不足) を改善し, 質も量も更に向上させる。毎日1%改善すると, 70日後には元の2倍にすることができる。OEC管理は日々反省を促し, 問題を検討させることにより, 企業と従業員のレベルを向上させる。

示するには至っていないと筆者は思う。海爾の管理法が過酷にも関わらず、社員の支持を得て遵守されているのはなぜか。この点について筆者は、海爾発展の歴史、及びその背景を分析した上で、成功の理由は強いリーダーシップの下で、絶えずに進化しつつある企業文化と推察している。従って、本論文は表1の整理の仕方により、自分の観点を論述する。

論文の構成は以下の通りである。第2節は、海爾の概要と歴史を紹介し、なぜ海爾が成功したと思われるか、ケースによって論述する。第3節は、海爾企業文化の内容、形成および変化を分析する。さらに、中国文化を背景に海爾独特な企業文化を論述したい。第4節、海爾は上位文化と下位文化間のギャップを如何に乗り越え、全社員を企業理念に沿って行動させたのか、を分析したい。また、製品開発システムを例として、海爾企業活動のスタイルとその企業文化の関係を説明する。

表1. 海爾の戦略と企業文化の変容

海爾の三段階	第1段階 (84年～92年) 単一製品のブランド戦略	第2段階 (92年～98年) 製品の多角化戦略	第3段階 (98年以降) 国際化戦略
	「敬業報国, 追求卓越」		
経営の導入する 思考の枠組み (企業理念)	品質NO.1 (品質に専念し, 冷蔵庫を 国内第一)	サービス第一 顧客はいつも正しい (家電 分野における多角化, 国内 第一家電メーカー)	海爾, 中国の世界有名ブランド (家電, IT産業, 金融, 不動産などを含む多角化, 国際トップ500以内)
組織の制度や構造 (経営管理システム)	OEC管理	「相馬より競馬」人事制度	SST (市場連鎖), SBU
企業メンバーに共通 する行動の型 (行動の様式)	責任感, 細部に拘る	顧客第一	市場指向, 外部志向

出典：海爾の社内資料により作成

## 2. 海爾集団の概要と歴史

### 2-1. 発展初期の海爾と張瑞敏氏の就任

海爾の前身の青島冷蔵庫は、1984年1月1日、青島東風電機総廠と青島工具四総廠との合併によって地方の冷蔵庫組立メーカーとして設立された。従業員は約800人であった。1984年12月26日、35歳の張瑞敏氏（海爾の現在の最高経営責任者）は青島市経済委員会によって廠長（最高経営責任者）として任命された。

張氏の分け方に沿って、以下三時期を軸に論じる<sup>4)</sup>。

4) 時期区分は海爾の社内資料に基づく。

### 2-1-1. 単一製品を専門生産するブランド戦略時期（1984年12月～1991年12月）

張氏は当時、中国国内の冷蔵庫分野はまだ初期発展段階で、中国家庭普及率が非常に低いことに気づいた。その時国内には、すでに40社の冷蔵庫生産指定メーカーがあったが、その製品全部が「三星級」以下のクラスであった。国民の生活レベルが上がるとともに冷蔵庫に対しての需要量が益々多くなることを判断した彼らは、冷蔵庫の生産においては「最も良い品質で市場の主導権を握ろう」と言う原則の下、当時、国際的に最先端の技術と設備を持っているドイツの「リーベヘル」(LIEBHERR)社から技術と設備、管理制度を導入して四星級の冷蔵庫を生産することにした。

中国国内家電企業の多くはまだ長期戦略を持たず状況の中、海爾は、海外の先進技術と設備を導入して、自分から生産、販売する戦略を取った。長期的に市場を占領する目的で、「OEC管理方法」を導入し、安定した品質を確保した。この段階では、海爾は、高い品質とサービスで他社を征服し、中国家電メーカーのナンバーワンになる条件を揃えつつあった。この段階における戦略の目的は、冷蔵庫一品目にしぼった製造、販売、サービスを通じて、企業管理の経験を積み、国内でブランド・イメージを作り上げて発展の基礎を築き、様々な状況に対応できる管理方法をまとめ上げることにあった。

### 2-1-2. 製品の多角化への発展時期（1992年1月～1998年12月）

冷蔵庫のブランド戦略による成功は、海爾を国内家電産業の有力企業に押し上げることになった。一方、変化の激しい現代家電産業の中で、単なるブランドでは失敗しやすいと思った張瑞敏氏は、ブランドで規模拡大を図り、同時に合併、資本参加などの形式を取りながら多角的な製品構成を志向した。この段階での海爾は、シロモノ家電、またコンピューター、携帯電話及び小型家電まであらゆる家電製品を網羅する企業グループに成長することを実現した。

### 2-1-3. 国際化戦略時期（1999年1月～現在）

海爾の国際化は先進国と発展国に分けられている。先進国への国際化は主にブランドセールス、高い技術、優秀な人材、情報を手に入れるためであり、発展途上国への国際化は主に安い労働力と市場を手に入れるためであった。現在、海外に13の工場を設立し、160ヶ国に販売網をつくり、58,800の営業・販売拠点をもち、アフターサービスも提供している。

## 2-2. 海爾の合併戦略

張瑞敏氏は2000年4月5日「世界ビジネススクールトップマネージャー教育聯盟」の2000年年会の演説<sup>5)</sup>でこう語っている。「計画経済から市場経済への転換期、中国企業には‘三つの目’<sup>6)</sup>があるべきである。……中略……。97年、国家政策は企業併合を激励した。この機会で、

5) 張瑞敏、「海爾の競争優勢在於創新」『中国企業戦略伝播網』、インターネット・ホームページ：[http://glr.cn/Article\\_Show.asp?ArticleID=43](http://glr.cn/Article_Show.asp?ArticleID=43)。アクセス：2004年8月15日

一気に18社を併合して、低コスト拡大を実現した。複数の企業は実は地方政府が贈ったものだ」。

97年の国家政策とは、1997年中国共産党第十五次全国代表大会で江沢民中国共産党総書記が発表した、「鼓勵兼併，規範破産，下崗分流，減員増効和再就業工程，形成企業優勝劣汰的競争機制」<sup>7)</sup>（企業併合を激励，破産標準を規範，失業者数の圧力を減少，企業がリストラによる効率向上と再就職プロジェクトを実施する，この政策によって，市場メカニズムの形成を目指す）という発言である。江沢民の発言に応じて，各地方の政府はそれぞれの政策を打ち出した。具体的には政府として企業に対する併合の手数料を減免，併合によって失業した人員は政府から補助金を支払う。又，併合される企業は財務状況が厳しければ，税金を減免し，債務を減免するなど可能である。実際には，併合された企業は殆ど厳しい財務状況であった。地方政府にとって，長期間赤字が続いた企業は税金どころか，補助金がなければすぐに倒産するのである。こんな企業を海爾に贈って，再生させて，新たに税源になるのは地方政府の望みである。海爾は海爾独自の標準でたくさんの赤字企業の中で再生できる及び海爾の発展戦略と合致する企業を選んで受け取り，独自の低コスト方法で再生させる。この独自の方法は「瀕死魚を食う」<sup>8)</sup>と呼ばれている。

### 3. 企業文化の形成，内容と変化

#### 3-1. 企業文化の分析枠組み

海爾に最初に「思考の枠組み」を導入したのは，創業者とも言える張瑞敏氏である。彼は個人的な信念や確信と言った人格特性と創業期の環境条件に基づいて，企業目標や個々の社員の取るべき行動を明示し，または理念などを企業内に導入した（価値の注入）。同時に彼は，自らが導入した価値に適合するような管理制度や組織構造を企業内に創り上げた（価値の制度化）。また，制度化された価値は，個々の社員や部門の業績評価のための基準や処遇制度などに強く反映され，社員の行動の方向性を強く規定した（価値の行動基準化）。こうした制度や構造は，社員の組織全体の特性に対する知覚や解釈を生み出し，行動を支配する主要な欲求を規定するようになった。このような組織特性の持つ欲求喚起機能を組織風土と呼ぶが，企業文化はこの組織

---

6) 三つの目は，一，従業員を見詰める目，従業員のロイヤルティーを求める。二，ユーザーを見詰める目，企業に対するユーザーのロイヤルティーも求める。三，国家政策を見詰める目。

7) 江沢民，「江沢民在党的十五大上の報告」『新浪網』2002年10月22日。インターネット・ホームページ：<http://news.sina.com.cn/c/2002-10-22/140777739.html>。アクセス：2004年8月15日

8) 「瀕死魚」とは設備などハードウェアが良好であるが，経営管理が悪いことによって経営危機まで落ちた企業を指す。海爾はこれらの企業を低価で買収して，得意の経営管理法を導入して，「海爾」ブランドの力を発揮して再生させることは「瀕死魚を食う」という。

風土の形成を通して行動のスタイルにも影響を及ぼすことになった（価値の行動化）。（図2を参照）。

また、企業活動の成果は環境条件にも大きく依存するので、企業は環境に適応して戦略を調整する必要がある。同時に、企業文化も経営戦略の調整とともに調整する必要がある。ここで調整の方法は二つあると指摘される。一つは企業文化が漸進的あるいは微調整的に変化するという方法。もう一つは経営陣が環境動向を見極めて、企業文化の不適合化を予見して、前もって調整するという方法。二番目の方法では企業内危機感や問題意識が強く要求される（境、1995）。

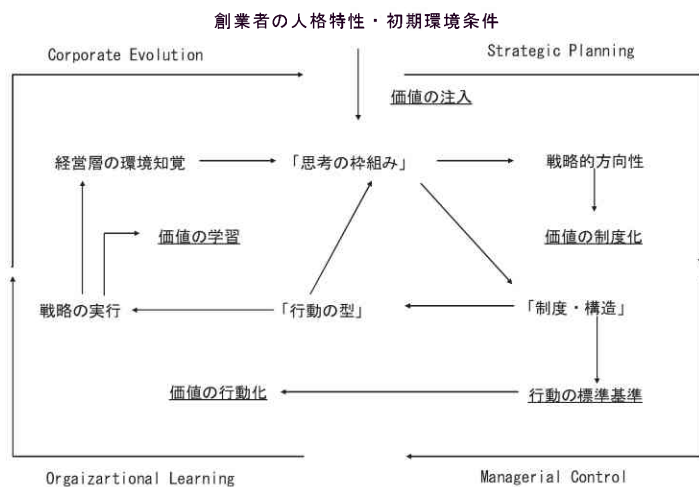


図2. 企業文化のダイナミックス

(出所) 境 (1995) p.196

### 3-2. 海爾文化の形成と張瑞敏氏の役割

海爾の指導者である張瑞敏氏は海爾にとってカリスマ的な存在である。彼は自分の人格特性、思想と理念を海爾の企業理念に鮮明に反映させている。彼は社内の意見をうまくまとめ、自分の主張を根強く堅持し、飽きなく自己の理念を喧伝する。彼は従う人々の自信を呼び起こし、人々の信頼を得て、共有できる目標に向かって、達成できると思わせ興奮させるリーダーである (Peters & Waterman, 1982)。

1985年、消費者から冷蔵庫の品質不良にクレームが来たのを期に、張瑞敏氏は在庫を徹底的に検査させ、品質不良の冷蔵庫76台を発見した。当時の冷蔵庫の販売価格と平均給与で計算すれば、76台の冷蔵庫は全社従業員三ヶ月分の給料に当たったが、すべて破棄した (王, 2002; 孫, 2003)。

河野（1988）が提示した「解凍→変革→再凍結」のアプローチによると、企業文化を変革させるために、まずは企業の現状を否定する空気を作る（解凍）、そして、変革の代替案、即ちあるべき文化を提案して、宣伝する（変化）、最後に、企業文化の変化を確認し継続して、それに対応する組織や人事制度を設定する（再凍結）。

張氏はこの事件を利用して、従業員の従来意識を一気に「解凍」し、品質の大事さを浸透させ始めた。それから「やるなら、No.1になろう」、「欠陥があればそれは廃品」や「追求卓越」（「卓越」を追求する）など新しい企業文化をどんどん従業員に浸透させ理解と共感を喚起するために絶えざる努力をしたのである。

### 3-3. 企業文化の変遷

Kotter & Heskett（1992）は強い企業文化だけでは頼りにならないと論述している。競争が激化したり、事業の外部環境が変化したりする時、優れた業績をあげた企業でも新しい戦略立案をせずかつ実行もしないと、企業文化が戦略と合致しなくなり、業績も低下し始めるのである。海爾は三つの段階において、それぞれの環境に迅速に対応した。

#### 3-3-1. 単一製品のブランド段階

1985年の全社大会で、張瑞敏氏は『論語』の「法を取ることが上にあるなら、その中を得るだけ。法をとることが中になるなら、その下を得るだけである」を引用し、「やるなら、No.1を目指さなければならない」と訳した。当時、地元の小家電企業にもかかわらず、業界のトップを目指していた。その決意は全社員にもはっきり伝えられた。

まず取組んだのは「品質」である。1985年の中国には116社の冷蔵庫メーカーが存在していたが、多くのメーカーの意識はまだ計画経済の時代に停まっていた。1989年、中国経済が大調整の時期に入った。景気と消費の低迷が各家電メーカーに打撃を与えた。同業他社はそろって冷蔵庫を値下げしたが、海爾は「海爾＝品質優良」というブランド・イメージを強調するために、潮流に逆らってあえて「BCD-212」冷蔵庫を10%値上げすることにした。自社の製品に絶対の自信を持っていたからであろう（歐陽桃花，2001）。

#### 3-3-2. 製品の多角化戦略の段階

1990年に、海爾は中国で初めてサービス・センターを設置し、全国の各省にも数多くサービス・センターの支所を設立した。1995年から、「高効率・高品質」の上に、「五つ星サービス」を提唱し、最高のサービスの提供に取り込んだ。「原則一、顧客は永遠に正しい。原則二、たとえ顧客には何か間違いがあっても、原則一に基づいて行動しなくてはならない」という「五つ星サービス」の「原則」を定めた（顔・胡，2002：p.318）。

徹底したサービス精神は海爾にいつも顧客の声に耳を傾ける文化を養成した。顧客の苦情を真剣に受け止めて、解決策を追求する。さらに、サービス精神の延長として、市場のニーズに



対して敏感で、積極的に捉えて、新しいビジネスチャンスに繋げるように努力している。例えば、小型洗濯機「小小神童」を開発し、従来低迷していた夏の販売に成功した。

サービス精神と同時に提唱されたもう一つの価値観は「スピード重視」である。青島本社ビルに「迅速反応，馬上行動」（迅速に反応し，ただちに行動せよ）の大きい標語板が立てられている。決断のスピード，行動のスピードと方向転換のスピードの向上を目指している（王，2002）。

この時期には、海爾は一気に国内 18 社を傘下に納め、製品は単一の冷蔵庫から白物家電，黒物家電，コンピューター，携帯電話及び小型家電まであらゆる家電製品を網羅した。

### 3-3-3. 国際化戦略の時期

海爾は「大企業病」による競争力の低下などの経営課題を解決するために、ビジネス・プロセス・リエンジニアリング（BPR）を目指し、1999 年 SST<sup>9)</sup> など経営手法を導入した。これによって、徹底的「市場主義」を強調した（蘇・黄，2003；蘇・吉原，著作年不詳）。同年、海爾は BPR を導入し、組織構造を単純化した。市場メカニズムによる内部競争を掻き起こして活性化を図ったのである。

BPR の中核となっているのは SST 管理である。国際化戦略を取った海爾は大手他社と比較して、自分の優位は「スピード」、即ちより早くニーズをキャッチすることだけだと分析した。この「スピード」の優位を活かし、さらに強めるために、SST 管理を導入した（胡・劉，2001）。これによって組織全体の外部志向の向上を目指したのである。

## 3-4. 中国の国内海爾文化と国際化された海爾文化

張瑞敏氏は、中国の伝統思想と欧米、日本等の先進国の経営思想を融合して、海爾の経営思想を形成したと述べた。例えば中国の孔子、老子思想と孫子の兵法等；日本の QC サークル、チームワーク等；欧米の SBU<sup>10)</sup>、個人の競争精神等が挙げられる。海爾はまず中国市場で成長したので、その経営理念は最初中国市場に合致していた産物であるが、海外市場への進出につれて新たな経営理念を登場させた。

---

9) SST は中国語「索酬，索賠，跳開」発音の頭文字である。意味は「前工程が後工程に報酬を請求する；後工程は前工程に弁償を請求する；内部取引双方が報酬も弁償も請求できないような場合、グループ内部の第三者が問題の所在と責任を仲裁し、責任者を処罰して問題を解決する」ことである。

10) SBU (Strategic business unit) とは戦略的事業単位の意味である。一つの SBU は複数の事業部であったり、一事業部内の一生産ライン、単一製品やブランドなどさまざまな場合がある。経営者は各 SBU の収益性、成長性、市場シェアに応じてヒト、モノ、カネの経営資源を配布する。米国の GE (ゼネラル・エレクトリック) 社が初めて経営実務に応用している。海爾の場合は、SBU の単位は個人まで設定して、従業員一人それぞれ市場メカニズムに対応して、個々人の資産負債表、損益表とキャッシュフロー表を持ち管理することになった。

### 3-4-1. 中国的経営思想

海爾の「敬業報国，追求卓越」<sup>11)</sup> 企業理念には愛国主義が第一位に位置付けられた。字義通り、「敬業報国」の意味は、真剣に仕事して、国家のために力を尽くすことである。伝統の孔孟思想は封建社会の代表思想として受け止められて、嘗ての奮闘目標「共産主義」は「社会主義市場経済」の導入により普通の人から遠く離れている。宗教の信仰もない中国人にとって、「愛国主義」は社会主義中国の今日では、唯一普遍的に受け入れられる精神だと考えている。100年間侵略された歴史による屈辱感、中華民族の誇り、経済的立ち遅れの無念さなど複雑な感情こそ、「愛国主義」の起源ではあろう（村山，1995）。この精神的力を巧妙に借りて、「国の繁栄のために、私たちは一生懸命仕事をしましょう」と呼びかけて、仕事の動機付けとした。

中国的な文化には、面子、人間関係、人情などが特徴と見られている（園田，2001）。一方中国人の行動特性として、「個人主義，競争志向，金銭志向，商人的，具象的」などがよく指摘される。上司が部下を評価する時、「面子，人間関係，人情」などを配慮したら、公正性を保つのは実に難しい。このような弊害を克服するために、「個人主義，競争志向……」などの考え方を制度に導入した。例えば、海爾の人的センターの目標請負システムには「①個人評価，②目標の数量的設定，③評価基準は数量的かつ詳細，④目標の達成度（結果）を評価，⑤短期的評価（毎日評価），⑥評価のルール，プロセス，結果の公開，⑦金銭的報酬，⑧競争的（社内公募）」等の特徴がある、と指摘されている（蘇・吉原，著作年不詳）。

### 3-4-2. 「世界の海爾」の企業理念

中国国内の企業理念と違い、海外の海爾が宣言した「Haier for us, Haier for all」はよりソフトな感じがする。世界各地で海爾文化を繁殖させるために、海爾がとった方法は「現地化」である。本社から派遣した人員は3，4名しかおらず、ほかは全部現地の人を採用する。通用する企業文化の宣伝手法は使う。例えば、漫画で海爾の価値観を描かせること。又、現地の文化と衝突がある方法を改善して使う。例えば、中国の工場には「6S マーク」<sup>12)</sup> が書いてあり、当日評価が最低の作業員がその前に立って、自分の不足を述べさせられるが、米国人はこれを受け入れない。すると、米国の「6S マーク」には当日評価が一番高い者が立って、自分の業績を語らせる。だから、誰でもその前に立って自己アピールしたくなった（胡，2002）。こういうように海爾の核心価値観、「品質第一」「顧客は永遠に正しい」などは守るが、細かい教育手法は微調整されていった。

11) 「私たちの海爾精神は、『敬業報国，追求卓越』である。敬業報国の中核思想は中国伝統文化の『忠』である；『忠』とは一番良い製品とサービスを持って、顧客に、社会に、そして国家に奉仕する；『忠』とは誠心であり、海爾人はいつまでも誠心を持つ。『追求卓越』の中核思想は創造と革新である；海爾人は永遠に自己満足せず、永遠に進取する、永遠に新しいものを創造して革新して止まらない。（『海爾企業文化手帳』による訳文）

12) 6Sとは5Sの「整理，整頓，清掃，清潔，躰」＋「安全（Safty）」である。



## 4. 企業文化の浸透, 維持及び表出

### 4-1. 企業文化の浸透

企業文化の行動主体には階層があり, トップとミドルとの価値観, 考え方と行動パターンは上位文化と呼ばれ, 一般従業員の価値観などは下位文化と呼ばれる。上位文化と下位文化と合わせて, 企業の日常文化になる。日本企業では終身雇用であり, かつ一般従業員の学歴と能力も高いから, 上下文化の断絶は少ないが, 欧米企業では上が猛烈に働き, 下はあまり動かないことが多い, という指摘がある(河野, 1988)。また, 出口(2004)は一枚岩と見られる組織文化の中にも, 従業員の間で企業文化の理解にバラつきがあり, 組織メンバーの間に価値規範レベルの曖昧さが存在している, と指摘している。中国の場合は欧米より上下の断層はもっと広いと思われるので, トップの経営理念が如何に一般従業員に浸透するかは重要な課題である。

個人と集団の態度に影響を及ぼすことによって, 経営理念を浸透させることができる。一, 個人の態度は①情報で, ②他人の影響で, ③経験によって, ④賞罰によって影響される。二, 集団の態度は, ①リーダーシップで, ②心理動態で, ③学習によって, ④賞罰によって影響される。又, 個人の態度と集団の態度の影響要素は関連付けが見られる(河野, 1988)。また, 「行為が人々に影響する」ことも分かる。人々を動かすことで, 人々は自分のしていることに確信を持つようになる。さらに, 人々の「行為」を賞賛し続けると, この行為は, ますます続けられ, 人々の参画意識もますます高まる(Peters & Waterman, 1982)。

#### 4-1-1. 情報による個々人への影響

海爾の社内週刊誌『海爾人』は1989年に創刊され, 「企業文化センター」と言う部門により発行されて, 従業員に一人一部を配布している。同誌は企業理念を分かりやすくかつ素早く, 繰り返して宣伝し, 社内の与論をリードする役割を果たしてきた。①トップの経営理念を全社員に伝える。毎年の春節, 張瑞敏氏は必ず投稿して, 一年の業績を評価し, 自分の考え方や経営戦略などを社員に説明する。一方的ではなく, 社員からの投稿も奨励され, 全社的に経営理念についての議論を展開させる。②好業績を報道して海爾の一員としての誇りを引き出す一方で, 常に危機感を強調して進取を促す。これによって高邁な目標は立てられ, 危機感を呼び起し, やる気を無くさない雰囲気創造する。③社員を代弁し, 上司・幹部を監視し, 対立意見を出す。「対立意見」を簡単に出せる社内雰囲気を作り, 「活力ある企業文化」を育てている(河野, 1988)。

また, 社会でのグッド・イメージの造出によって, 海爾ブランドに対する消費者の信頼を得る同時に, 従業員も社会与論から自社文化を再認識させられた。「企業文化センター」は企業イメージにとってプラスとなる材料を極限まで利用し, 不利な情報やデータを徹底的に封鎖する。

#### 4-1-2. 制度による文化への影響

「制度は企業文化に基づいて形成される」とよく認識されるが、制度は企業文化に対して反作用があると認識した人は少ない。上位文化と下位文化の理論を使って、分析してみると、実は制度の形成は上位文化によるものである。上位文化が下位文化をコントロールするための手法の一つであると思う。上位文化と相応しい制度を作れるかどうかは直接に企業文化コントロールの成功に関わっているであろう。上位文化は優れているけれども、制度がこれに適応していないと、全体の企業文化は理想の目標まで行けないであろう。

出口（2004）で述べられているように、実際に行動する時、人々はいちいち価値観・理念等を考えながら行動することが少なく、多くの場合は臨機応変の行為と習慣的行為を取るのである。「菊と刀」の作者は、日本の文化は「恥の文化」と呼び、日本人は行動する時まわりを見ながら行動すると指摘した。従って、日本において、これら行為は先輩社員や顧客からの賞賛と非難によって影響されるが、中国の場合は個人主義的で、明確な金銭的賞罰制度による影響のほうが大きいのである<sup>13)</sup>。

海爾の制度は段階的に分けると、単一製品段階ではOEC管理法、製品多角化段階では「相馬より競馬」<sup>14)</sup>の人事制度、国際化段階ではSST（市場連鎖）などをそれぞれ導入した。導入した各制度はそれぞれ各段階でのトップの経営理念を体現して、下位文化の形成に強く影響した。

#### 4-2. 企業文化の表出

「企業文化を構成する価値観や思考の枠組みは、まず経営層の言葉や行動を通して社員に伝達される（図3参照）。次に、その価値観と思考の枠組みに基づいて組織構造や管理制度が企業に導入され、社員にとって可視的なものとなり、組織構造や制度が提供する行動基準に基づいて、その企業に特有な行動スタイルが生み出される。最後に、このような価値観や行動スタイルが企業の商品特性、コミュニケーションスタイル、企業外観などに統一的に反映・表出されることによって、外部から可視的なものとなり、企業イメージや企業評価になる。」（境、1995）。

13) 中国企業では何かにつけ白黒をはっきりさせ、金銭でサンクシヨク（賞罰）を与える。理由は文革時代に、工場には次々スローガンが貼られたが、どれ一つも本気で実施されなかったのである。すると、中国人はスローガンを聞かされても、誰も信じなくなった。（安室、2003：pp. 215～216）

14) 中国には「伯楽相馬」という諺がある。伯楽は馬の群から名馬を見つけ出す才能を持っている。企業の中には、上司を伯楽に喩え、上司が従業員の中から優秀な人材を見つけることを「伯楽相馬」に比喻する。しかし、上司が部下の給料と昇進・降格を決める伝統的人事管理は、客観性、公正性を欠いており、中国文化の面子、人間関係、人情に加えて、さまざまな弊害を生む。その弊害を克服するために、判断は上司に任せるのではなく、「公開、公平、公正」の人事ルールを基準に、各人の競争で各人の評価や給料を決めることは「競馬」の人事制度である。

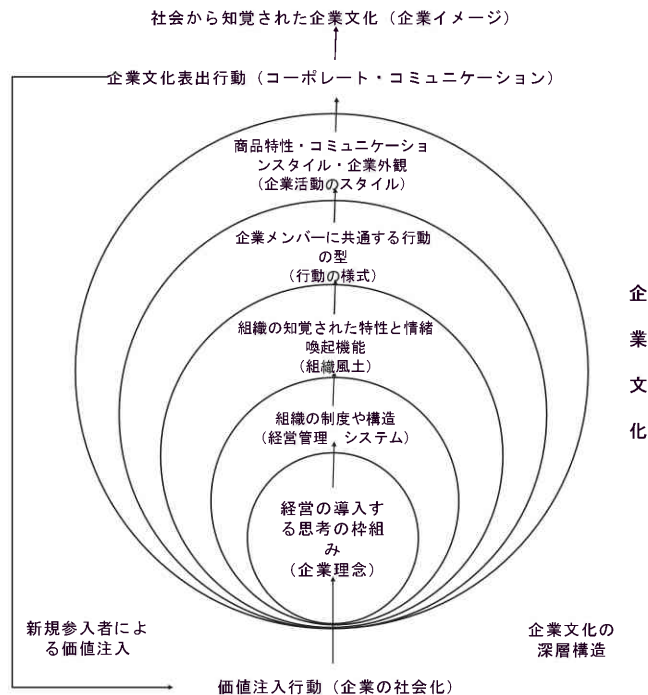


図3. 企業文化の表出形態

(出所) 境 (1995) p. 169

#### 4-3. 経営層の価値観

「海爾のコア・コンピタンスは顧客を獲得する優れた能力です。ある人がコア・コンピタンスは核心技術だと言いました。顧客を捕まらない限り、いくら高技術を持っていても、意味がありません」と、張瑞敏氏は言った。また、製品開発に関してこのように述べた。「製品開発などに関わる技術者にはいわゆる固定給がありません。開発した製品が市場でどれだけ売れたかで給与は決まります。売れ行きが良ければ給与を多くもらえるし、売れなければ給与はもらえません。……食べるのに困るようなことはしませんが、同じ階層や年齢で収入が10倍離れても構わない。判断基準はあくまでも市場への貢献度だからです」。海爾経営層の価値観は、市場志向、顧客志向を指針として、独自の思考の枠組みや制度と組織を作り上げ、独自の企業活動スタイルを形成させたと思う。

#### 4-4. プロジェクト・マネジャー・システム

張瑞敏氏等経営層の思考に従って、海爾の技術開発システムも改革されてきた。すなわち、独自の経営管理システム、組織風土が形成された(図3参照)。例えば、1998年以前では、製品開発チームのヘッドは「項目組長」と呼ばれ、このヘッドの元で製品開発が行われていた。ここでいう製品開発には、製品開発の企画、製品開発及び製品試作の三つのステップが含まれていた。開発された製品を量産させることは製造部門の仕事であった。量産のために必要な部品は仕入部門(物流推進本部)によって調達された。新製品の販売促進のため、消費者へ訴求ポイントを絞り込む、広告を作成することなどは商流推進本部によって行われた。項目組長は製品開発の仕事だけを限定的に行った。新製品の生産、新製品に使う部品の調達、新製品の販売促進などは、別の担当者によって遂行されたのである。

1998年以降、市場連鎖管理システムが導入されるのに伴い、その一環として製品開発には、プロジェクト・マネジャー・システムを導入した。このシステムの特徴は三つある。第1に、開発チームは製品開発だけに従事することではなく、市場ニーズの分析・製品企画、開発の方法、開発する製品の品質とコストの改善など、すべての責任を持つことになる。企業内部での製品開発と製造及び企業外部での販売とアフターサービスのすべてのプロセスに関与し、責任を負っている。第2に、開発チームのメンバー構成は技術者だけではなく、部品調達者、製品販売者なども開発チームに参加する。第3に、開発された新製品は市場業績(販売台数、利益、品質等)によって評価される。開発チームの報酬も新製品の市場業績に応じて決められる。実は製品開発チームはMMC(Mini-Mini Company)と呼ばれる。

## 5. 結 び

本論文では海爾発展の歴史と企業文化の形成・変遷などを段階論的に分析した。海爾は「敬業報国、追求卓越」を企業の中核理念として、「単一製品」→「製品多角化」→「国際化」という製品戦略の進化の中で、確実に成長してきた。

80年代から90年代初期、中国国内市場において冷蔵庫はまだ「売り手市場」が存在して、品質が悪い冷蔵庫が氾濫したので、品質さえ良ければ消費者は満足できた。従って、「品質第一」を強調して、OEC管理を導入して、従業員の行動パターンは「責任感を持つ、細部に拘る」など見つけられる。

92年から98年、中国の経済発展が加速し、物資不足の時代から品質重視の時代を経て、品質の良さだけでは消費者が満足できないと見て、「五つ星サービス」を打ち出した。従業員に対して「お客様は永遠に正しい」という考え方・価値観教育を強化した。また、冷蔵庫市場の不調を予見し、家電分野で多角化を目指して、更なる成長を遂げた。

98年以降、中国と国際市場の繋がりがもっと強くなり、企業に対するグローバル化の要求も高まったし、多国籍企業と中国市場での競争も激化してきた。自社の競争力を高めるために、海爾は海外市場への進出を決意し、製品も家電業界からIT、金融、不動産などに展開した。この戦略をサポートするため、SST制度を導入して、完全な「市場主義」を実施するまでに至ったのである。

ここまで、本論文は段階的の海爾の成長およびその背景を分析した。海爾は各段階において適切な戦略を取り、激しく変化していた環境にうまく適応できた理由は海爾の企業文化そのものにある。具体的には、以下の3点であると思う。

1. 海爾の企業文化は、Peters & Waterman (1982) が主張している「望ましい理念」(すなわち①顧客指向②業界一位を目指す意欲③人間尊重) に根ざしている。
2. 海爾には張瑞敏氏等優れたトップ経営陣がおり、優秀な経営理念を形成し、独自の方法を工夫して、その理念を上位から下位へ徹底的に浸透させている。海爾では賞罰アプローチ、情報アプローチ、そして行動アプローチの三つのアプローチあり、それぞれ独立的ではなく、有機的に連動し、巧妙に運用している。中国市場環境の変化に適応して、素早く戦略を調整して、適切な企業理念を創り出した。その企業理念に基づいて各段階の制度を作り・革新していた。
3. 海爾では、現状に満足せず、常に危機意識を持って、環境の変化を積極的・主動的に捉え、企業文化を進化させている。

即ち、海爾成長の原動力の本質は、制度など表出したものではない。強いリーダーシップの下で、絶えずに進化しつつある企業文化こそ、真の原動力であろう。

#### 参考文献 (次の三部から構成している)

##### 日本語文献

- 伊藤元重 (1996) 『市場主義』 講談社。  
王曙光 (2002) 『海爾集団 (ハイアール)』 東洋経済新報社。  
欧陽桃花 (2001) 「海爾集団 中国家電企業の高起点経営」 神戸大学大学院経営学研究科。  
欧陽桃花 (2002) 「順徳海爾—中国企業の市場主義管理」 神戸大学大学院経営学研究科。  
大原盛樹 (2002) 「中国：白物家電産業における海爾 (ハイアール) グループのグローバル展開と競争優位」, 星野妙子編『発展途上国の企業とグローバルイノベーション』 (日本貿易振興会, アジア経済研究所 pp. 249 ~ 306 所収)。  
河野豊弘 (1988) 『変革の企業文化』 講談社。

- 境忠宏 (1995) 「企業価値の創造と企業文化の革新」, 梅澤正・上野征洋編『企業文化論を学ぶ人のために』 世界思想社。  
出口将人 (2004) 『組織文化のマネジメント—行為の共有と文化』 白桃書房。  
丸川知雄 (2002) 「中国企業の所有と経営」 アジア経済研究所。  
村山孚 (1995) 『中国人のものさし日本人のものさし』 草思社。  
蘇慧文・黄磷 (2003) 「海爾の市場連鎖を通じたビジネス・プロセス・リエンジニアリング」 『中国経営管理研究』 2003年第3号。  
蘇慧文・吉原英樹 著作年不詳『中国企業の市場主義管理—ハイアールの人事部』 神戸大学大学院経

営学研究科.

園田茂人 (2001) 『中国人の心理と行動』 NHK ブックス, 日本放送出版協会.

孫健 (福田義人訳) (2003) 『ハイアールの戦略』 かんき出版.

安室憲一 (2003) 『徹底検証 中国企業の競争力』 日本経済新聞社.

### 中国語文献

胡泳 (2002) 『跨国攻略与領導之道』 海南出版社.

胡泳 (2003) 『張瑞敏如是説—中国第一 CEO 的智慧』 浙江人民出版社.

胡考緒, 劉成 (2001) 「“克隆” 一群“洋” 海爾——来自海爾集团的報道 (二)」 2001 年 8 月 7 日 『經濟日報』.

顏建軍, 胡泳 (2002) 『海爾中国造』 海南出版社・三環

出版社.

### 英語文献

Kotter, J. & J. L. Heskett. (1992), *Corporate Culture and Performance*, New York: Free Press. (梅津祐良訳 『企業文化が高業績を生む』 ダイヤモンド社, 1994)

Peters, T. J. & R. H. Waterman, Jr., (1982), *In Search of Excellence*, New York: Harpers and Row. (大前研一訳 『エクセレント・カンパニー』 英治出版, 2003).

Schein, E. H. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass. (清水紀彦・浜田幸雄訳, 『組織文化とリーダーシップ』 ダイヤモンド社, 1989)

(2006 年 11 月 16 日受領)