

海爾(ハイアール)とイノベーション

平 池 久 義*

目 次

はじめに

1. 歴史

2. 革新的組織

2-1 競争環境の内部化

2-2 外部資源活用

2-3 トップの企業家精神

2-4 目標や理念

2-5 危機感をもたらす戦略

2-6 経営参加

2-7 組織構造

3. 組織文化

4. 製品開発

4-1 アイデア源

4-2 研究開発体制

4-3 製品開発

おわりに

はじめに

近年、中国経済の発展は目覚ましい。そして、中国企業の海外進出も活発化している。つまり、中国企業のグローバル化である。ところで、中国企業が比較優位を持つとされる産業に家電産業がある。この家電産業の中心に居るのが本稿で扱う海爾(ハイアール)である。海爾についてはこのような紹介がある。「山東省青島市に本社を置く海爾集団公司是、中国家電メーカーの最大手である。01年、海爾の売り上げは前年比50%増の602億元(約72.7億ドル)で、2位のTCL(211億元)を大きくリードしている。1984~01年の17年間、海爾の売り上げ年平均伸び率は78%にのぼる驚異的なものだ。また、01年の経常利益は42億元、輸出額は前年比50%増の4.2億ドルだ。家電製品の国内市場シェアは、ダントツの30%で、そのうち冷蔵庫が31.2%、エアコンが25.8%、洗濯機が30.5%をそれぞれ占め、いず

れも首位を独走している。現在、同社は全世界(含む中国)に56の貿易センター、15のデザインセンター、19の工業パーク、50の生産拠点を持つ。販売網に至っては、5万8000ヶ所にのぼる¹⁾。米誌の評価では世界の家電メーカーの中で第9位にランクされている。このような海爾の急成長により、同社は世界的な注目を集めるようになり、海爾のCEOである張瑞敏は中国で最も有名な経営者になっている。ちなみに家電製品の中国国内でのブランド別市場シェア(1999年)は図表1のようである²⁾。洗濯機、冷蔵庫、エアコンではトップの位置にある。

筆者の関心はなぜ海爾がこのように大躍進したのだろうかということである³⁾。この海爾については最近活発に研究がなされつつあるが、筆者の研究テーマはイノベーション(革新)であり、この視点から海爾という企業の成長について検討してみたいというのが本稿の問題意識である。そのことは日本企業にとっても示唆されるところがあるように思われる。

1. 歴史

海爾の発展の歴史を簡単にまとめてみる。

海爾の発祥の地は中国山東半島の南にある青島である。ここは19世紀末からドイツの支配下であった。青島は古くから繊維、食品等の伝統的産業が盛んな所であった。

海爾は1984年1月に青島市経済委員会の決定によって、青島東風電機総廠と青島工具四総廠を合併した青島冷蔵庫廠の設立に始まる。元々は洗濯機を製造していたのであるが、経営が不振になり、二つを合併して冷蔵庫生産に踏み切ったのである。洗濯機から冷蔵庫への思い切った戦略転換である。当時、147万元の赤字を抱えており、厳しい経営状態

* 下関市立大学教授

図表1 家電製品のブランド別市場シェア (1999年)

(%)

	カラーテレビ		洗濯機		冷蔵庫		エアコン	
	シェア		シェア		シェア		シェア	
1	康佳	15.9	海爾	35.0	海爾	35.7	海爾	27.0
2	長虹	13.2	小天鵝	21.6	客声	12.9	美的	8.8
3	TCL	11.0	榮事達	10.7	新飛	9.1	上海シャープ*	7.3
4	海信	8.5	小鴨	7.1	美菱	8.4	上海日立*	7.1
5	海爾	7.8	杭州松下*	5.8	エレクトロラックス*	5.9	海信	6.3
6	厦華	6.5	威力	3.8	シーメンス*	5.4	春蘭	5.5
7	創維	4.5	金羚	3.3	長嶺	4.2	天津LG*	5.4
8	上海ソニー*	3.6	シーメンス*	2.7	上菱	4.1	長虹	5.0
9	熊貓	2.9	上海日立*	2.5	蘇州三星*	2.4	科龍	3.8
10	金星	2.8	LG*	1.9	上海シャープ*	1.7	格力	3.2
	国内ブランド(国産)	80.8		84.6		81.6		69.9
	外国ブランド(国産)	16.6		15.1		18.2		24.8
	輸入ブランド	2.6		0.3		0.2		5.3
	計	100.0		100.0		100.0		100.0

(出所) SINO-MR資料による。

(注) 全国106大型小売店での調査による。*は外資企業。

の中にあり、正に倒産寸前であった。同年12月に張瑞敏氏が青島市経済委員会によってこの廠長に任命された。彼は1949年に青島から130km離れた山東省に生まれ、高校を卒業し、1968年に青島建築5金(金物)工場に入り、部門主任や副工場長を経て、1981年に青島市家用工業会社に就職し、青島市家電会社の副総経理(副社長)となり、青島冷蔵庫の設立の監督のために青島冷蔵庫工場の工場長に就任した。彼は就任して間もなく、ドイツのLiebherr(リープヘル)社の冷蔵庫生産技術の導入の検討のためにLiebherr社を視察した。

そして、1984年に、青島市にドイツLiebherr社の技術導入によって琴島利渤海爾という小さな冷蔵庫のメーカーを設立する。この時の商標には2人の子供が肩を組んでいるが、これは海爾が中国とドイツの二つの国によって生まれたことを意味しているのである。生産された商品はLiebherr社の商標使用が契約で禁止されていたために、琴島利渤海爾として売るようにした。しかし、この頃、Liebherr社は厳しい経営状態となり、海爾の前途にも暗雲が漂う事態になるが、張瑞敏は苦境にも屈せず再建に励んだ。

1985年には冷蔵庫壊し事件が起こる。これによって従業員の意識改革を進め、品質第一の理念を植え付けることとなった。

1989年には株式化し、株式制度を導入している。これにより、行政機関からの独立を進めることとなる。

1991年には、青島市政府により、青島冷蔵庫総廠は青島冷凍庫総廠と青島エアコン廠を買収することにより、琴島海爾集団を設立する。

1992年には琴島海爾集団は今の海爾集団に改められる。

1993年には株式の上場を達成する。

海爾の事業展開は次の3つに分けられる。

(1) ブランド戦略発展段階(1984~1991年)

冷蔵庫生産のみに集中し、高品質高ブランドというイメージを形成した。

(2) 多角化戦略発展段階(1992~1998年)

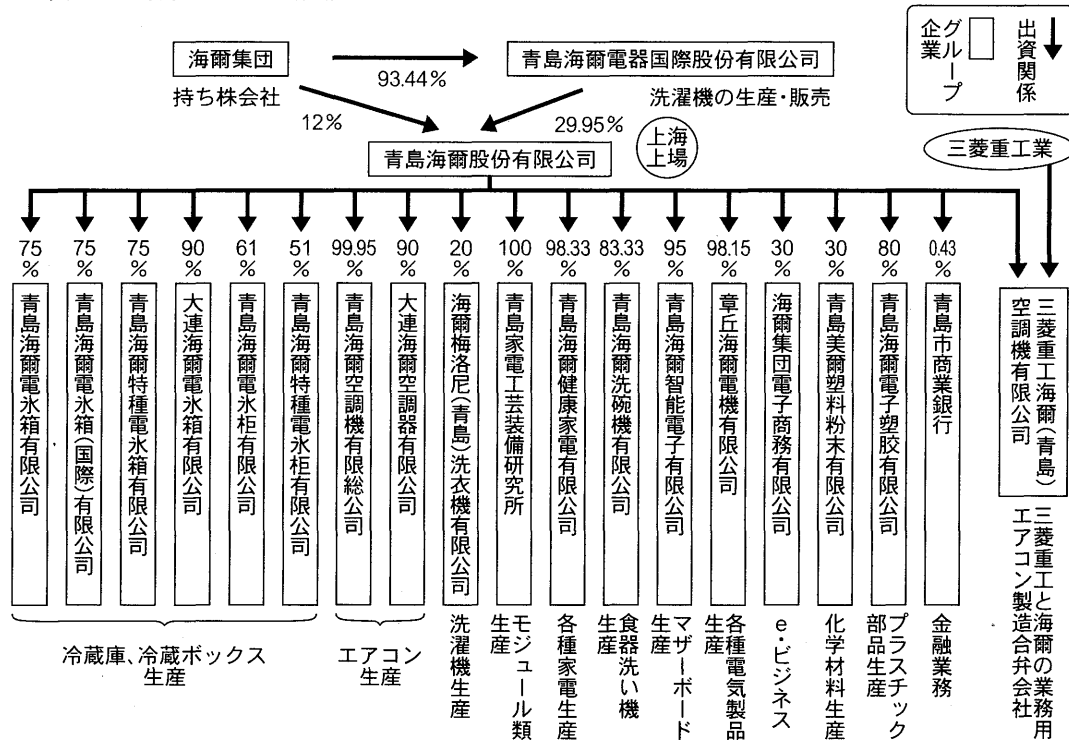
海爾は赤字の企業を低コストで吸収するM&A(買収)戦略(外部資源活用戦略)によって発展して来たのであり、冷蔵庫以外にも洗濯機、エアコン、掃除機、カラーテレビ、ショーケース、電子レンジ、携帯電話、パソコン、給湯器、金型その他多くの製品を製造している。

(3) 国際化戦略発展段階(1999年~現在)

グローバル化の段階である。90年からはドイツを皮切りに米国始め各国に進出し、96年にはインドネシアに工場を建設し、続いてフィリピン、マレーシア、イラン、アメリカ等にも進出して現地生産を開始した。現在では100以上の国の店頭で海爾製品を見ることができる。02年には日本の三洋電機と提携した。

このような海爾については「家電メーカー・ハイアールの出現と躍進、これは現代中国の産業史上に現れた奇跡の一つである。赤字経営の町工場から、中国で製品品目が最も多く、規模が最も大きい家電メーカーに成長した⁴⁾」とか、「海爾の実績はその突出ぶりが際立ち、野球で言えばまさに三冠王を獲得した中国ナンバーワンの大手メーカーで、今日では“家電業界の雄”的存在になっている⁵⁾」とされ

図表2 海爾のグループ構成図



る。こうして、今や中国を代表する多国籍企業の一つに短期間に急成長したのである。設立後、僅か17年で世界ベストテン入りしている。1984年～01年の17年間の海爾の売上年平均伸び率は78%にのぼる極めて驚異的なものである。家電製品の国内市場シェアは30%でナンバー1であり、冷蔵庫、エアコン、洗濯機が首位かそれに近い位置にいる。

現在の海爾のグループ構成図は図表2のようである⁶⁾。

さて、簡単に海爾の発展についてまとめた。若干のポイントをあげると次のようである。

a. 所有形態は集団所有形態であったこと

所有形態には国有企業、集団所有企業、私営企業、外資系企業等があるが、「集団所有制企業とは農民や労働者が共同出資したり、行政部門が出資・経営したりする企業である⁷⁾」。これでは政府の関与がない代わりに、資金援助もなく、必要資金は銀行借入れと自前で手当することになる。とにかく、かなりの自由が与えられていたということが、張瑞敏のリーダーシップを可能にしたのである。しかも、青島市は彼にかなりの自由裁量を与えていた。また、当時中国は改革開放政策が推進されていたことも大きい。張瑞敏はこう言う。「改革開放がもたらした観念と思考の全面的革命だ⁸⁾」と。

b. 張瑞敏という企業家の存在があったこと

彼はチャレンジ精神（企業家精神）に満ち、好奇心が強く、困難にも屈せずに、反骨精神を持ち、しかも夢を持ち、先を見る目もあった（変化を先取りした）のであり、優れたリーダーシップを備えていたのである。それでいて、柔軟性を持っていた。このような企業家の存在は自由のある集団所有形態においてその力が発揮されることになる。彼は正にイノベーターそのものである。つまり、アイデアを持つだけでなく、忍耐や信念を持ってアイデアを実行に至らしめるのである。彼が倒産寸前の企業を立ち直らせ、世界的優良企業である海爾集団に成長させた⁹⁾。

2. 革新的組織

海爾の特徴はイノベーションであり、海爾は革新的組織である。これこそが海爾を成長させた大きな要因であり、競争優位の源泉なのである。では海爾は革新のためにどのような仕掛けを備えているのだろうか。また、どのような特徴を持っているのだろうか。そのような点について見てみたい。いくつかのものをあげる。

2-1 競争環境の内部化

環境の不確実性が創造性を刺激することが知られ

ているが、それを意図的に企業内に組み込むことが考えられる。つまりは、企業内に市場原理を導入するのである。組織内部の市場化である。海爾の場合、具体的には次のようである。

(1) 人材マネジメント方式

中国の古典に「伯樂相馬」という言い伝えがある。馬の優劣を見極める才能に優れた人が伯樂であり、彼は馬の群れから瞬時に「千里馬」を見つけ出す。つまり、企業で言うと、優秀な人材を見出せる上司と、その上司に見出されて活躍する幸運児との関係である。従来中国の企業ではこのような人材登用・人事管理が行われていたのである。これに対して、海爾では人材登用に競争メカニズムを導入する。どの馬が一番速いかを実際に走らせ、競争させて決めるのである（競馬方式であり、公正の原則に従う）。この特徴は主観的評価基準ではなく、結果と実力で人材を選抜登用することにある。これは当時極めて画期的な人材登用であったのである。最初の試みは1992年に始まった。管理職社内公募（競争入札）を実施したのである。当時、31の幹部ポストが公示され、242人の応募者があり競争が展開された。この応募には性別、年齢、学歴、肩書等一切関係なく応募できた。それ以後、管理職社内公募が制度化されて行く。ここから抜擢人事も行われる。

これを次第に社内全体に広げて行ったのであり、昇進のみではなく、賃金管理にも応用されて行く。例えば、「OEC管理」方式（Overall, Everyone, Everyday, Everything, Controll & Clear。全面的に、各自が、毎日、全ての仕事を、コントロールし、片付ける）というものがある。この基本は

- * 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

- * 毎日の評定：目標達成状況の把握と公開、そしてモニタリング

- * 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、目標達成による細かいが明確な報酬差別化（点数賃金制）

従業員は「優秀社員」「合格社員」「試用社員」に分けられ、業績に応じてグレードが変わる（三工動態転換）。賃金、昇進、降格もこれによってなされる。例えば、損失を2000元以上出したり、2ヶ月以上連続で目標を達成できないと格下げされることになる。

(2) 市場チェーン方式

これは競争意識を最大限に浸透させようとして導入されたのであり、企業内で製造ラインの各工程と作業グループ間、生産部門と物資供給、製品販売等の非生産部門間、そして生産にかかわる職員の全部を、仕事の流れに沿って「上流工程」と「下流工程」に分け、その相互関係を需給契約により結ばせるものである。これはまたBPR（ビジネス・プロセス・リエンジニアリング）管理とも言われる。例えば、「下流（後）工程」は自分の提供するサービスの対象であり、ユーザー（顧客）である。サービスは商品となる。つまりは、社内に市場関係を導入したのである。そして、これは「SST」と呼ばれる連携機能によって結ばれる。SSTとは、報酬を求める（S）、弁償を請求する（S）、ショートする（T）の頭文字である。つまり、海爾では前工程が次工程への責務を果たすと、サービス提供側が受ける側に対して労働対価としての報酬を請求できるが、反対に自らの過失で後工程に損失を与えると、違約金として弁償を請求出来る。もし前後工程間でミスを故意に見逃したり、発見出来ずにラインを動かし続け、問題製品が後工程に流れると全工程がショートしてラインが止まることになる。この方式によりメンバーに責任感を植え付けることになり、緊張感を与える。海爾では各部門、例えば製品事業部と人的センターは独立採算性であり、内部取引関係にある。正に、市場取引関係である。徹底した市場競争メカニズムの導入であり、市場原理への信頼である。これは各部門、各メンバーの目を市場（顧客）に向かわせる効果を持つ。こうして真の市場である顧客に良い製品と良いサービスを提供しようとするものである。

2-2 外部資源活用

外部資源活用によってイノベーションを生み出す方法もある¹⁰⁾。1企業だけだと限界があるからである。ではどのような方法があるかという点、異業種の企業との交流（異業種交流）、大学や県の試験場等との交流（産学官交流）、規模の異なる企業間（大企業とベンチャー企業）との交流・提携である。これらにより企業のイノベーションの可能性は高まり、戦略の選択の幅が広がる。

さて、海爾の研究開発の目標は「高・新・快」である。「高」とはレベルの高い技術によって実現される高性能であり、「新」とは新技術・新材料・新

工程等の実用化であり、「快」とは技術開発と実用化の速度を速め、常にライバルの一步先を行くことである。つまり、高性能の新製品を速く開発して実用化しようというものである。いくらいいものでも他社に遅れたら何にもならないのである。かくして、スピードが要求される。このためには外部資源活用が有効な戦略となる。張瑞敏はこう言う。「企業とはつまるところ人だ。管理とはその力をうまく借りることができるかどうかによって決まる。人の力を余すところなく吸い上げることができれば、その企業は成功したといえる。人が力を貸して企業とともに走ることを願うようになれば、企業の管理は成功だ。このことは技術革新についてもいえる。ハイアールは外部の力を借りて技術革新を進めている¹¹⁾」と。これは外部技術資源の共有を意味している。海爾の技術資源はグループ内だけではなく、外部の資源も含まれる。これは「連合艦隊式」と呼ばれる。つまりは、広い範囲のネットワーク形成である。

では、具体的にどのようなことがなされているのだろうか。

一つは産学官交流である。大学や外部の研究所との交流・提携である。これについては例えばこのようである¹²⁾。

- a. 清華大学や上海交通大学、中国科研大学等工学の分野で中国最高レベルの5つの大学でアフタードクターステーションを設置した。これは大学の博士号を取得した卒業生が研究を続けたくて、しかも海爾の技術開発に役立つ場合、海爾は研究費を支援し、成果の優先使用権は海爾に属するというものである。
- b. 海爾は中国の最高レベルの研究所と共同で技術開発センターを設立した。
- c. 海爾は世界の15の研究所或いは試験室と技術提携をした。また、世界の主要都市に情報ステーションを置いている。

もう一つは他の企業との交流・提携である。海爾はここ数年来、ドイツのマインツ、オランダのフィリップス、日本の松下や三洋電機¹³⁾、アメリカのネットスクリーンなどの企業とマルチメディア、デジタル化技術、インバーター技術、ソフトウェア技術などの面で技術提携を行い、世界の技術資源を取り入れて、自らの技術を向上させている。

2-3 トップの企業家精神

価値とイノベーションの関係についてはパーソナリティ変数と変化の関係で研究がなされて来ており、例えば、ヘイジはトップの価値がイノベーション志向的であるほどイノベーションが起こるという命題をあげる¹⁴⁾。トップの価値観が保守的か革新的かが大きな意味を持つというのである。つまり、トップが企業家精神を持つほどイノベーションが起こるとする。企業家精神に富むトップ・マネジメントは将来の方向を明確にし、研究開発にも積極的な姿勢をとるところから企業内でアイデアが生まれやすく、イノベーションが起こることとなる。

さて、海爾の場合、既に述べた張瑞敏はこのような企業家精神（チャレンジ精神）に満ちており、革新志向的価値を持っている。イノベーションとは創造的破壊であり、自己否定である。実は海爾の歴史について既に述べ、洗濯機製造から冷蔵庫生産に切り替えたことを紹介したが、あの決断の裏には張瑞敏の決断があったのである。「並の経営者ならば、他の国内メーカー同様に成熟した生産設備を日本などから導入する道を選んでいただろう。しかし、もしもそのような安易な選択をしていたら、国から冷蔵庫生産許可がおりなかった。そうなれば、旧工程を全部取り壊し、冷蔵庫生産にすべてをかけた工場は、壊滅的な打撃を受け、企業の存続さえ危なかった。張瑞敏の前に10の選択肢があったとしよう。彼はそのうちの、唯一活路につながるものを選んだ。もしも他の9つのどちらかに指が動いたとしたら、ハイアールはこの世に生まれてこなかった¹⁵⁾」。この思い切った冒険的な戦略転換が成功し、海爾は赤字から黒字に転換して行く。このように、張瑞敏は常に挑戦的であり、競争に立ち向かって来たが、彼のよく使う言葉は「狼になれ」である。ここには挑戦的な反骨精神が見られる。海爾の工場の壁にはこう書かれている。「欠陥のある製品は無益であり、イノベーションはハイアール文化の魂である¹⁶⁾」と。彼は海爾の最高の価値はイノベーションであると主張しているのである。

2-4 目標や理念

企業目標は高く挑戦的である方が社員に夢とロマンを抱かせ、常に緊張感を与えて企業を活性化する。そして、理念は人真似しないというもの、また個の尊重等が創造性を刺激することが知られている。

さて、海爾の場合、高い目標が設定され、これに挑戦することが求められている。

張瑞敏は自社ブランドで世界に中華の威信を示す大企業になりたいという高い目標を持っている。世界への挑戦という目標である。「孔子の「論語」は「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」と言う。張氏は1985年の全社員集会で、その話を使い、「やるなら、トップになる気で取り組もう」に訳した。企業目標を「法」に比喻するなら、「上」を掲げても、「中」が実現されるだけである。企業目標として「中」をあげたら、「下」になるだけである。青島冷蔵庫は地方の小規模な家電企業であるから、トップ企業になることを目指して努力しないと、トップ企業になれないだけでなく、企業として存続すらできないかもしれない。そのため、トップ企業になることを目指して取り組むべきと決意したのである。トップ企業とは一体どのような企業であろうか。張氏はGE、松下のような世界のトップ企業を研究した結果、一つの結論を得ていた。それは、トップ企業はトップブランドを持っていることである¹⁷⁾。張氏の夢は中国のGEを目指すことである。中国国内でトップになるというのではなく、世界企業を、世界のトップ企業を目指すという高い挑戦的目標なのである。「我々の目標は世界企業500社番付入りを実現し、民族工業を新興すること¹⁸⁾」にあるという。また、品質基準も世界一に設定している。「日本の家電製品の品質は世界トップという位置付けは否定するわけではない。海爾はその日本の品質基準を目標にして、それをうわまわる世界一の品質基準を設定した。例えば、冷蔵庫は海爾の主力製品である。日本の冷蔵庫の修理率は千分の六以下であるのに対して、海爾は千分の四以下にコントロールできていた¹⁹⁾」。

次に理念については、最も特徴的なことは顧客満足(CS)の追求というものである。「ハイアールは中国企業の中でも、飛び抜けて市場志向性の強い企業である。顧客満足度の追求、顧客に対するサービス精神では、他社の追随を許さない。ハイアールでは、全従業員が市場に注意を向けるために、「企業内部市場チェーン」という考え方を持っている。これは、外部市場の目標を内部目標として使い、さらに内部目標を個人ごとの目標に特化させ、個人目標の達成を個人収入に直結させる仕組みである。こうして、研究開発、製造、販売、マーケティング、代金

回収、情報収集といった企業内連鎖は、市場の動きと連動するようになる²⁰⁾」。顧客満足が全てを正当化すると言う。ここから「完璧製品よりも100%サービスを目指せ」が主張されることになる。例えば、「三全サービス」という徹底したユーザーサービス体制である。「三全」とは、「全天候、全方位、全(部)無料」のことである。「全天候」は1年365日、1日24時間でサポートサービス及び出張点検・修理サービスを実施することである。「全方位」とは、商品販売後、商品配送、出張セッティングと調整、出張修理、そして定期的なユーザー訪問、点検を実施することである。「全(部)無料」は、サービス項目の無料化のことである。具体的には3年間の保証期間内ならば、全てのサービス項目が無料になる。3年以上の場合、「終身サポート制度」に基づき、点検・修理にかかわる工賃・サービス料を全額免除する。ここからまた品質重視が求められることとなる。品質のハイアールである。「今のハイアールでは、「欠陥のある製品は廃品なり」「粗悪品は売るべからず」といった理念がすでに定着している²¹⁾」。更には、顧客満足の追求という点からは、変化志向・自己否定という考えが生まれる。顧客満足の追求のためには常に顧客のニーズに焦点をあてる必要がある。そして、このニーズは変化するのであり、かくして企業には自己否定が常に求められることになる。このような高品質と徹底したアフターサービスから高ブランドが生まれる。徹底した顧客満足追求からはニーズに焦点を合わせた独自の製品が開発されるのである。かくして、「常に付加価値を更新し、模倣品メーカーが真似しようにも真似できない仕組みになっている²²⁾」。

また、張氏には「人本企業」の理念がある。これには次の特徴がある。第一は、社員を信頼して各自の創造性を発揮させ、社員の能力を最大限に引き出し、自己実現を促す。第二に、組織学習の奨励であり、環境変化に対して不断の学習と自己革新の追求である。第三は、社員が一丸となって邁進できる目標を持つ。そして、「ハイアールの精神は、「会社を敬い国に報いる」「卓越の追求」「個々人を尊重することが集団に利益をもたらす」「国と共に生きる」「個人のこだわりを捨てる」「世界一流を追求する」である²³⁾」。個人の尊重も理念としてあげられる。

また、「常に他社より一歩先を行く」という理念もあり、これは他社が考える前に考えて行動するというものである。古代中国の孫子の兵法にある「先

発制人」(先んずれば制す)にちなむものである。

2-5 危機感をもたらす戦略

戦略の点では組織に危機感をもたらすような戦略が創造性を刺激することが知られている。一種のゆさぶりである。例えば、サントリーにおいては佐治敬三社長がビール進出により企業体質を改善したが、これは「健全な赤字部門の創造」と言われている。このような戦略は既存の組織文化と矛盾し、これが組織を活性化するのである。

さて、海爾の場合にはどうであろうか。

「張の新しい執務室には、座右の銘である「如臨深淵，如履薄冰」(絶えずがけっぶち^{ひょう}に立ち、薄氷の上にあることを忘れないの意)の大きな8文字が掲げられている。「問題はない。企業がそう判断する時、実はそんな時こそ危険は大きいと言える。問題は絶えずどこかで芽を出し、怠慢という森の中で成長している。危機意識を失い、問題の芽を探し出せない企業に明日はない」と張は言い切る²⁴⁾」。

(1) ブランド戦略から多角化戦略、そしてグローバル戦略への発展

海爾の歴史で見たように、その発展過程での戦略は最初にブランド戦略を、次に多角化戦略を、そして次にグローバル戦略を採用して発展している。巧みに状況を見ながら、戦略展開をしているのである。ここには常に危機感を組織にもたらす意図がこめられている。そして、ここには又ランチェスター戦略の点からも興味深いものがある。その一つに「ゲー・パー・チョキ理論²⁵⁾」というものがある。ゲーとは重点主義、一点集中主義である。特定の分野に力を集中してそこでナンバー・ワンを目指すのである。これを「弱者の部分ナンバー・ワン主義」という。取り扱い商品の一つに絞るのであり、ジャンケンでいうと力強いコブシのゲーで参入する。海爾の場合、これは冷蔵庫である。冷蔵庫に一点集中しブランドを形成した。次に、パーで広げるのである。取り扱い商品の幅を広げるのであり、海爾もそのような多角化戦略を採用している。そして、次にはチョキはカットである。多角化で商品の幅を広げると、うまくいかない商品も出るのであり、これを思い切って切り捨てるのである。うまくいっている商品は力を集中して伸ばし、そうでないものは切り捨てる。海爾の場合、激しい市場競争の中でこのような切り捨てるの段階にも直面しているのである。

(2) 「先難後易」戦略

さて、もう一つの危機感をもたらす戦略の例は「先難後易」戦略である。これは先に難しい市場に輸出(進出)し、その後で易しい市場に進出するというものである。一般的には逆のことが行われる。例えば、最初に進出し易いアジア等の発展途上国市場に参入し、その後にアメリカや欧州、日本等の先進国に輸出する。ところが、海爾はこれと逆のことを行った。つまり、先ず先進国市場に参入したのである。ここでブランドを構築して信頼を得てから、そのブランドパワーで発展途上国に進出するというものである。海爾はドイツ市場からスタートしたが、この理由は欧州諸国の中では、ドイツ市場への進出が一番難しかったからである。ここで成功したら、他の国々に参入しやすいのである。「先難後易」戦略は組織に危機感をもたらす意図がある。先進国での市場でのポジショニングをレバレッジとして他国の市場で生かすのである。

(3) 「3つの3分の1」戦略

また、海爾ではグローバル戦略で「3つの3分の1」というものがある。これは海爾年間総売上の中で、国内生産・国内販売が3分の1、国内生産・海外販売が3分の1、海外生産・海外販売が3分の1をそれぞれ占めることである。これは国内市場に売上を依存するのではなく、国内市場よりもっと厳しいグローバル市場に自らをさらすという意図がこめられているのであり、ここにも危機感をもたらす戦略がある。

2-6 経営参加

経営参加は創造性を刺激することが知られている。では、海爾ではどのようなようであろうか。

(1) 従業員の経営参加

海爾では「グループ自主管理」が行われている。これは同社作業場での始業前ミーティングが発展したものである。これを実施するグループの従業員は「自らを監督し、また自ら責任を持つ」という状況に置かれる。この制度の実施で従業員の職責は広がり、各自が目標達成に責任を持ち、また作業での学習も進み技術力も向上することになった。このように、従業員はこれまで管理職が担って来た職責を担うようになったのである。そして、この延長に「25分班長制」がある。これは各従業員が一日のうち、午前10分間、午後15分間の合計25分間、班長を務め、その職権を行使するというもので、その間は作業場の片付けから、ライン全体の巡視、他の従業

員の手助け、物品受領等の一連の仕事をこなすのであり、これによってグループ全体としての意識が生まれるようになった。以前は自分の仕事が終われば、われ関せずという意識があったが、この制度の実施で個人よりも全体という意識が強まり、一人一人に責任感が生まれた。また、グループ内に助け合う気風も生まれ、意思疎通もはかられるようになった。これらによって活気が生まれ、生産性も向上したのである。ここでは各自が自らを監督する「管理者」でもある。また、同社には「イルカ式昇進」というものがあり、今までなら生産関係だけに携わっていれば良かったが、強力な幹部を養成するために各部門に派遣して経験を積ませている。「ハイアールでは工場長クラスの人材でもまずは営業関係の末端の仕事をやらせて経験を積み、一步一步階段を上がるように昇進させていき、最終的に事業部の責任者が務まるようであれば、その職に抜擢し、無理な場合はもとのポストに戻すというシステムを採っている²⁶⁾」。

(2) 消費者の経営参加

ところで、従業員の経営参加だけではなく、消費者の参加も海爾の特徴である。海爾では「1製品1市場の原則」がある。市場を細分化し、その市場に潜在するニーズを満たす製品を開発するのである。つまり、市場ごとの消費ニーズに応える。このために採用されるのが「弾力的生産（柔軟製造）システム」である。海爾は「1製品1市場。そのことを忘れると、市場を失い、消費者を失うことになる²⁷⁾」と認識している。消費者の全ての不満を吸収するのである。アイデアは消費者の参加によって生み出される。

2-7 組織構造

組織構造も大きな意味を持つ。ピラミッド型ではなくフラット型がイノベーションには適している。つまりは文鎮型組織であり、これは創造性を刺激する。フラットなグループ型組織は階層がなく、組織の壁を取り払うもので、機動性という特徴を持ち、自主性と創造性を促す。

さて、海爾ではどのようなようであろうか。簡単に海爾の組織構造の変遷について見ておく²⁸⁾。1990年代初頭までは、従来の中国企業に見られる「工場制」だった。つまり、企業経営の最高責任者である工場長の下に、管理部門としての各科（課）が置かれ、生産部門としての作業場があった。単一製品製造に

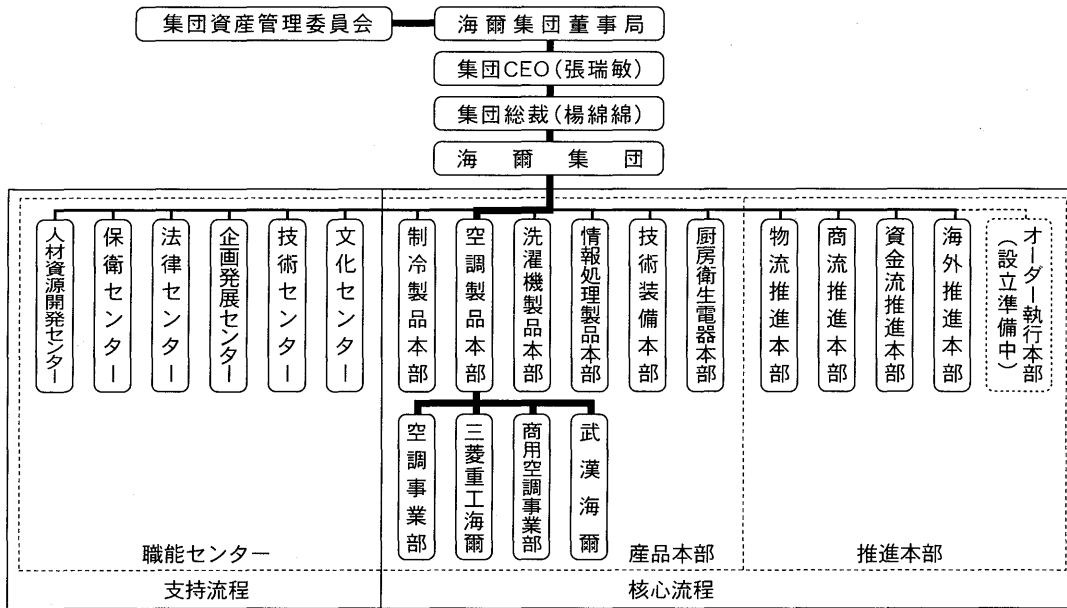
適した組織である。

1991年に合併により「琴島海爾集団」が創立され、不都合が出たために、活性化のために事業部制組織が採られる。トップに集団総部、その下に事業本部、その下に事業部が置かれた（三段階層）。後には更に追加され、事業部の下に工場が置かれる四階層構造になる。そして、1996年から独立採算性を取り入れ「連合艦隊」組織に編成される。ここでは各事業部が完全独立採算である。更に、1999年からは全社に市場対応型のフラット型組織が導入される。これは「市場チェーン」という基本概念の下に、スピードある注文生産とイノベティブな製品開発を達成するための試みなのである。更には柔軟性・弾力性も増す。マーケット即応体制である。「彼らが目指すのは、各事業部、その中の各部門、ひいては従業員個人までが、あたかも市場の中の1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、という超フラット型のネットワーク組織である²⁹⁾」。ここでは各部門は独立採算であり、例えば、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、契約通りの条件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のである。逆に、もし契約通りに行かなければ、賠償を払うことになる。こうすれば、各事業部は開発と製造に特化し、オペレーションに専念できるのである。社内への部門間取引（市場原理）の導入である。

海爾のフラット型組織は図表3のようである³⁰⁾。集団本部の統括下の「核心流程」（業務の流れの中核部）には、製（産）品本部と推進本部という二大ブロックがあり、その中でそれぞれ対外的機能を持つ部門として物流推進本部（全世界範囲での原材料、資材や部品調達、国内外工場や販売店等に対する物資・半製品・製品の配送を行う。一元化により配送コスト削減となる）、商流推進本部（各事業部に属していたオーダー獲得、販売、代金回収及びサービス、財務等の機能を全て取りまとめることで、資源使用の合理化や生産コスト削減になる）、資金流推進本部、海外推進本部の四つの推進本部がある。これらは完全な独立採算体制である。従来の組織と比較すると、組織全体が小型化し、このためにコスト削減になり、またスピードを更に速めた。

以上、海爾の革新的組織の特徴やイノベーション

図表3 フラット型体制の組織図（1998年8月以降）



のための仕掛けについて述べて来た。多分、これらの中で最も重要なものはトップの企業家精神であろう。トップの価値観は大きな意味を持っている。保守的なトップではいくら下からアイデアが生まれても摘まれてしまうのである。イノベーションは組織では効率化追求のために阻まれることがしばしばであり、こんな場合、トップが彼らの防波堤となる必要があるのである。とにかく、海爾ではイノベーションのための仕掛けを用意し、また革新的組織の特徴を持っているのである。海爾の急成長の秘訣はイノベーションであり、それは革新的組織とその仕掛けによるところが大きいといえる。

3. 組織文化

ここでは海爾の組織文化の変革・維持の問題について見ることにする。

(1) 組織文化

組織文化³¹⁾とは「ある期間あるグループメンバーが共有する信念、期待、価値、習慣、行動様式」である。このような文化は種々に分類される。例えば、河野豊弘氏は活力ある文化、専制者に追随しつつ活力ある文化、官僚的文化、澁んでいる文化、専制者に追随しつつ澁んでいる文化に分けている³²⁾。

では、海爾の組織文化はどのようなものであろうか。張瑞敏が就任した当時には海爾は1中小企業に過ぎず、147万円の赤字が続き倒産寸前であった。彼は就任後、工場を視察して驚いた³³⁾。

一つは、工場現場が臭かった。作業者の礼儀が悪く、現場で煙草を吸ったり、小便したりしていた。工場の資材を平気で盗む統制のとれない800人あまりの従業員の群れであった。「大小便はトイレでやれ」「工場内にゴミを捨てるな」「製品を勝手に持ち帰るな」という当たり前のことができていなかったのである。工場は汚れきっていて、窓ガラスも割れ放題という悲惨な状況であった。

二つは、作業者に給料が支払われていなかったことである。青島冷蔵庫は経営不振のために、何ヶ月間も給料を支払っていなかったのである。

正に、河野氏の言う澁んでいる文化である。全くやる気と活力のない文化である。

このような文化を張瑞敏はどのようにして活力ある文化に変えたのであろうか。また、それ以後、活力ある文化（イノベーション文化³⁴⁾）を維持し続けているのだろうか。

(2) 理念

海爾の理念については既に述べた。最も重要なものとして顧客満足（CS）の追求がある。市場志向である。ここから市場チェーンという考え方が導入される。また、ここから品質第一という視点が求められる。品質を重視し、アフターサービスも追求するのである。顧客はいつも正しく、一人の顧客をも大切にするというものである。張瑞敏はこのような理念を導入しようとした。

(3) 戦略

多角化戦略や海外進出戦略、新製品開発戦略等が

組織文化を活性化することが知られている。そして、海爾の場合、市場チェーンの導入であり、また市場細分化戦略が注目される。市場をいくつかに分け、その中から特定の市場に焦点を絞るのである。つまりは、価格（コスト）以外の品質（価値）で差別化しようという戦略である（価値競争戦略）。従業員の目を市場に向けさせたのである。市場を細分化することで、企業の競争力は強まり、「少ない投入で、大きな算出」が期待できるのである。ここから多種の商品開発（多角化）が展開される。きめの細かいサービスが志向される。海爾では消費者は動く標的とされ、正に飛ぶ標的なのである。ここから新製品開発がなされる。更には、既に危機感をもたらす戦略について述べたようにブランド戦略から多角化戦略へ、そしてグローバル戦略への発展であり、また「先難後易」戦略の展開である。これらは組織文化を活力ある文化に変える効果を持っている。張瑞敏は顧客満足の理念をこのような戦略展開によって組織に定着させようとしたのである。

（４）組織構造・管理

これらは組織の価値を支援する。

組織構造の点では、海爾ではフラット型組織が導入されている。これは市場対応型組織であり、正に顧客満足の理念と合致している。これによって組織の小型化、コスト削減、スピードが実現した。

また、管理の点では企業内部に競争を導入したことが大きい。市場原理の導入である。伯楽方式ではなく競馬方式の人材マネジメントである。そして、「OEC管理」方式の適用である。つまり、目標管理システム、毎日の評定、インセンティブ・メカニズムである。従業員は「優秀社員」「合格社員」「試用社員」に分けられ、業績に応じてグレードが変わる。また、厳しい罰則規定を細かく作り、違反者からは罰金を徴収し、特に、部下に問題があった場合、その上司の責任を追及した。

（５）英雄

英雄は文化の化身であり、目に見える形で理念を実践してみせ、従業員の手本になる役割モデルとなる。

海爾では経営幹部の評価は５段階（A, B, C, D, E）に評価される³⁵⁾。そして、その評価は社内掲示板に公示される。評価欄には表彰欄と批判欄があり、賞罰が書かれる。表彰されるということは英雄にされることであり、役割モデルになることである。また、作業者を毎日査定して毎月の優秀作業

者を選んでいる。張瑞敏はこう言う。「会社に貢献した社員は会社の宝とします。生産ラインに合理化提案で貢献した馬という社員がいたとします。効率が上がった生産ラインのその部分の呼び名にその社員の名前を当て、「馬氏工程」と呼ぶのです。会社をブランド化する前にまず社員をブランド化する。ブランド化社員がたくさんいると、会社も自ずとブランドとなります³⁶⁾」。表彰したり、工程に名前をつけることによって英雄を生み出しているのである。「海爾賞、海爾希望賞、作業者の合理化賞、この他にも、発明・創造に作業者の名前を付けるなど、精神的なモチベーションを高めている³⁷⁾」。理念を体現する人を英雄として選ぶのである。

（６）日常のリーダーシップ

これは理念を体現したリーダーが部下たちの目に見える所で理念を実践することである。

この事例として有名なハンマー事件がある³⁸⁾。これについて述べる。85年に、ある消費者から冷蔵庫の品質について苦情の手紙が来た。張瑞敏は抜き打ちで在庫を検査し、品質不良の冷蔵庫76台を発見した。幹部と処理を検討したら、まだ使えるので福利品として従業員に配給したらとか、贈り物にしたらという意見が出た。しかし、張瑞敏は「全部叩きつぶせ」と命じたのである。当時、冷蔵庫の価格は800円で、従業員の給料は40元に過ぎなかった。76台は同社全従業員の3ヶ月の給料にもあたるほどである。張瑞敏は全従業員をこの場に集め、自らがまずハンマーを振り下ろした。それに続いて本社幹部がハンマーを振り、最後に担当者にハンマーを握らせて冷蔵庫を叩きつぶさせた。この「ハンマー事件」での一撃は従業員の品質意識を大きく変えた。品質第一という理念がこの事件を通して社員に浸透したのである。

以上、海爾の組織文化形成について述べて来た。沈滞した文化は理念の明確化、戦略、組織構造・管理システム、英雄、日常のリーダーシップ等によって活力ある文化に変えられ、それが維持されている。そして、この組織文化形成においてもトップの企業家精神は大きい。なぜなら、組織文化形成はトップのなすべき仕事だからである。カウエンバーク＝クール³⁹⁾はトップ・マネジメントの仕事として組織文化を管理すること、適切な戦略的行動を動機づけること（シンボルの創造、職務依存の管理、組織資源の運用）をあげている。ところで、なぜ組

織文化形成がトップ・マネジメントの仕事であるかという点、第一に、組織文化は経営理念やビジョンの創造から始まるからである。第二に、文化の変更には抵抗が伴うからである。抵抗克服のためにはパワーが必要になり、ここにトップのリーダーシップが求められることになる。

4. 製品開発

次に、海爾の製品開発について見てみたい。

4-1 アイデア源

海爾のアイデアの源は市場である。ではどのようにしてアイデアを得ているのであろうか。次のものがある。

①コールセンター

中国全土で42ヶ所のコールセンターを設置しており、これが窓口になり、ここに寄せられた情報は本社に伝わり、消費者の声がヒントになって新商品が開発される。これは企業が消費者と電話やメールで対応するために設置するものであり、消費者との対話を重視している。また、消費者が困っていることや提案を進んで話せるように設立したホットラインがあり、グリーンルートと呼ばれる⁴⁰⁾。消費者から得た情報を100%分析処理し、研究部門にフィードバックすることで、「市場から得たものは市場に返す」というサイクルを維持している。海爾に対して積極的に意見を寄せてくれた消費者には「ユーザー難題賞」を授与している。

「小小神童」という洗濯機は消費者の不満に対応して開発されたヒット商品である。96年に、あるユーザーから苦情の手紙が届いた。「普通の洗濯機は大き過ぎて、電気代、水道代がかかり過ぎる。運びやすく、スペースを取らず、現代人の洗濯頻度に適した洗濯機はないものか」という内容であった。すぐに対応して、研究開発を開始し、世界でも類を見ない「手軽に洗濯できる」というキャッチフレーズの「小小神童」洗濯機を開発し、これを更に改良して「小小神童」洗濯機を開発した。これは大ヒット商品になるが、生活経験豊富な女性企画者のアイデアによるのである。

②流通チャンネルとサービスネットワーク⁴¹⁾

海爾は他企業とは違い、1984年から流通チャンネルを自前で構築して行くようになり、そのために企業内部に販売部門を設け、都市ごとに支店を設置

し、小売店との直取引を行っていたが、2001年からは販売部門を独立採算制の販売会社として独立させた。自前の流通チャンネル形成には資金が必要であるが、消費者と直接接点でき、ここから情報が企業に伝わることになり、これが新製品開発に生かされる。海爾は中国で最大規模の営業網を持っている。また、幅広いサービスネットワークを持っている。最高のサービスの提供である5つ星サービスを目指している。アフターサービスの経営理念は「顧客はいつでも正しい」である。

このような専売店への苦情から始まった新製品開発の例は「イモ洗い洗濯機」開発である。1997年頃、四川省にある海爾専売店に山奥の農村地域から、洗濯機の排水口がすぐ詰まる等のクレームが何件もあった。サービス担当者がユーザー訪問をし、現地で洗濯機がイモ洗いの道具に使われていることを発見した。よく聞くと、その地域では夏は洗濯用に、冬はイモ洗いに、季節によって洗濯機を使い分けていたのである。ここから農民はイモを洗える洗濯機を欲しがっているというニーズを発見し、特別開発チームが編成され、こうしてイモ洗い洗濯機が開発された。また、米国の学生寮向けの「コンパクト冷蔵庫デスク」もこのような開発の事例である⁴²⁾。学生寮の部屋は狭くて、机と冷蔵庫を置けば窮屈になる。そこで海爾は机と冷蔵庫を組み合わせたコンパクト冷蔵庫デスクを開発し、人気商品となった。消費者のクレームや不満はニーズであり、それを新製品開発に生かしたのである。正に市場チェーンである。メーカーの市場への直販体制のメリットである。

③情報センター

海外に設置した情報センター10ヶ所と設計センター6ヶ所からも情報が入る。

④開発者が直接市場に出て行く

ユーザーから直接意見を聞いて、市場の反応をじかに見るということが、新製品開発の大原則になっているのである。

このように海爾では消費者と直接結びつく市場リンクシステムを構築し、これが新製品開発のアイデア源になっている。市場の求めているものを製品開発者が自ら探し、それを商品として市場に投入するのである。ここではスピードが要求される。

4-2 研究開発体制

海爾の研究開発体制は次のようなピラミッド構造

をなしている。

①中央研究所

これは最上層にあり、1998年に5億元を投じて設立された。開発棟や試作棟があり、外国のメーカーとの共同開発をしたり、基礎研究、先端技術研究、新領域の研究をしている。ハイテク事業の基礎を築いている。

②製品開発センター

これはその下の第二層であり、各事業本部直属である。市場ニーズに合わせたテーマを研究しており、主に事業部の市場開拓の問題解決にあたり、事業部の発展を支えている。新製品開発を担当する。

③生産手段開発センター

これは第三層であり、各工場内に設置され、生産現場での技術革新と工程改善等を担当している。商品化の速度を速め、製品の洗練度も高めている。

④製品品質管理センター

これは国際認証部であり、各種認証に関する業務をしている。試験室があり、新製品・新技術の評価を行い、開発された研究成果を消費者のニーズに合うようにしている。

このような海爾の研究開発費の割合は、例えば98年は4.6%であり、他の大企業でも1~2%の中、海爾が研究開発に力を入れていることがわかる。

4-3 製品開発

実際の製品開発について見ると、これは既に述べたようにフラット型構造であり、プロジェクト・チーム形式の製品開発が行われる。社内ベンチャーでは主に提案者がチームを形成して製品開発にあたり、商品化まで責任を持つのであるが、これに近いことが海爾でも行われている。社内ベンチャーと見ることができる。まず、消費者からのニーズ情報が入ると、プロジェクトを担当するプロジェクト・マネージャーを公募する（多品種注文生産）。応募者は企画書を作成し、審査委員会に提出し、合格するとプロジェクト・マネージャーになり、その製品の設計から商品化、販売後の品質問題の対応まで責任を持つ。プロジェクト・マネージャーは製品開発契約書を作成し、属する部門と締結すると、プロジェクト・チームを結成するために、メンバーを公募する。これらのメンバーはいろんな部門（例えば、技術者、資材調達担当、品質管理担当、販売担当等）から集められる。チームを組んだ後、メンバーはそれぞれプロジェクト・マネージャーと契約する。こ

れらのプロジェクト・チーム間では社内競争が展開される。ここでも市場の競争原理が導入されているのである。かくして、類似のテーマでチーム間の競争がなされることもある。商品化に成功すると事前に結ばれた契約通りに、プロジェクト・チームとメンバーに報酬が支払われる。正に成果主義の評価である⁴³⁾。ここでは設計のモジュラー化⁴⁴⁾が行われ、新製品開発のリードタイムは同時に進めるコエン지니어リングによって短縮される。このように研究開発システムを市場とリンクさせ、市場即応体制をとっている。外部市場の目標を企業内部の目標とし、企業内部の目標を各自の目標とし、成果を個人の収入にリンクさせているのである。貢献のあった従業員には「ハイアール賞」や「ハイアール希望賞」等の報奨を与えて、努力に対して報いる体制をとっている。また、昇進や住宅、研修等の面で優遇される。また、社内公募により個人の意欲を引き出し、個人を活かす試みをしている。

以上、海爾の研究開発について見た。ポイントは次のことである。第一に、アイデアを消費者から得る工夫をしていることである。消費者からの苦情やクレームは正にニーズ情報であり、これが新製品開発に生かされることとなる。ニーズ即応である。中国国内に網の目のように張り巡らされた情報網があり、これが活用されている。つまり、メーカー直販体制のメリットを活かしているのである。第二に、研究開発の役割分担が行われていることである。例えば、基礎研究は中央研究所で、市場ニーズ対応は製品開発センターでという形でなされている。これらはピラミッド構造をなす。第三に、社内ベンチャー形式の製品開発が行われていることである。プロジェクト・チームが公募され、販売後まで責任を担うのである。ここでは成果主義がとられる。第四に、自前の流通チャンネルを持つこと、またアフターサービスの重視はバリューチェーン（付加価値の連鎖）戦略でもある。これはメーカーがただ製造するだけではなく、原材料の調達から製品開発、製造、組み立て、販売、アフターサービスに至る連鎖を価値の集合体と見て、これらの結合の仕方が競争上の優位性を生むとし、それらの中から自事業として行う活動を選択することである。この結果として垂直的統合（多角化）が行われることがある。価値連鎖の選択の結果なのである。このように価値連鎖の活動のどこをどの程度自事業として行うか、それ

らの活動を外部主体の活動とどのように組み合わせるかの設計が競争上の優位につながる事となる。スマイルカーブ現象とも関係していて、これでは川上の新製品開発や川下のアフターサービス段階の方が付加価値が高いという傾向が知られている。第五に、ただ製品の差別化だけではなく、企業自体の差別化、つまり個人の能力蓄積や組織能力蓄積を目指していることである。それは例えば、公募形式でチャレンジのある仕事を提供することに見られる。ここで自分の能力が磨かれ、更なる挑戦につながる事になる。また、目標管理にも見られる。

おわりに

海爾をイノベーションの視点から述べて来た。最初に海爾の歴史について見た。青島市の経営不振の1中小企業で倒産寸前にあったのを、張瑞敏が経営を任される。ドイツのLiebherr社の技術導入によって冷蔵庫メーカーとして発展して行く。その発展段階はブランド戦略段階、多角化戦略段階、国際化戦略段階に区別される。その急速な成長は「現代中国の産業史上に現れた奇跡の一つ」とされる。この成長の大きな要因は張瑞敏という優れた企業家があったこと、そして集団所有形態でかなりの自由があったこと等である。

次に、海爾はイノベーションのためにどのような仕掛けを持ち、またどのような特徴があるのかについて見た。競争環境の内部化⁴⁵⁾、外部資源の活用、トップの企業家精神、目標や理念、危機感をもたらず戦略、経営参加、組織構造等をあげた。

そして、次に組織文化について述べた。当初沈滞した組織文化であったが、張瑞敏はこれを活力ある文化に変革し、それを維持する努力をしている。そこでそのために必要な理念、戦略、組織構造・管理、英雄、日常のリーダーシップについて言及した。組織文化変革にはトップの企業家精神が不可欠である。これはトップのなすべき仕事だからである。

最後に、製品開発について述べた。海爾は市場をアイデア源として、苦情やクレーム等を活かす試みをし、いろんな情報収集ルートを備えている。独自の自前の流通チャンネルを活用しており、これはメーカーの市場への直販体制のメリットである。また、研究開発体制について述べた。中央研究所、製品開発センター、生産手段開発センター、製品品質管理センター等がある。そして、海爾の製品開発につい

て述べた。ここでは社内ベンチャーともいえるプロジェクト・チーム形態が採られ、市場即応体制になっている。製品開発のスピードが速められるのである。

このように見て来ると、海爾はイノベーションの点から極めて優れていると言わざるをえないのである。その組織は革新的組織の条件を満たすように工夫され、革新的な組織文化が形成され、製品開発も新製品開発がなされるような仕組みが備わっている。海爾の成長の秘訣はこのようなイノベーションの仕掛けによるところが大きい。海爾はこれまで世界のより優れた企業や製品をベンチマーク⁴⁶⁾して発展して来たと言われる。「ハイアールは、常に世界最高の製品をベンチマークするため、どうしても他社製品に似てしまう。基礎研究を重視せず、「開発」と称する模倣的改良に精を出す。ともかく、優れた外国製品が出たら、他の中国企業よりも早くそれをマスターして生産し、全国販売する。つまり、ハイアールは、開発スピードは速いが独創性に欠ける中国の「マネした電器」である。これは決して非難ではない。むしろ賞賛である。しかし、一級品ではあっても「マネはマネ」である。製品やサービスに独創性が見られないのが欠点である⁴⁷⁾」。ところで、これからは日本企業も海爾をベンチマークする必要があるのではないだろうか。そのイノベーションの仕掛けは大いに参考になると思われる。それから、この引用にあったように、海爾は松下電器のように「マネした電器」であると言われるが、これは開発スピードを重視した結果でもある。スピードを重視すると、つい他社の模倣になり、独創性が失われるからである。今後は海爾は独創性とスピードの両方を重視した方向に発展せざるをえないように思われる。つまり、オリジナルな独創的製品を速く研究開発し製造することである。

それから、これまで海爾を率いて来た張瑞敏の後の指導者へのバトンタッチである。企業家精神がいかに引き継がれて行くのかも重要である。

本稿では海爾をイノベーションの視点から検討して来たが、残された課題もある。その一つはナレッジマネジメントの点である。近年企業でナレッジマネジメントがイノベーションのために活用されている⁴⁸⁾のであるが、海爾ではどのようなようであろうか。この点は今後の研究課題として残される。

- 1) 沈才彬, 「なぜ海爾は世界企業になれたか」, エコノミスト, 2002年7月20日号, 46頁。また, 海爾の概要は杉田俊明, Special Report, 「急成長する中国の代表的企業: 海爾」, 日中経協ジャーナル, 2001年10月号, 6-18頁。
- 2) 大原盛樹, 「中国企業の海外進出——家電, オートバイ・メーカーの事例から——」, アジ研ワールド・トレンド, No.56, 30頁。
- 3) 海爾のアメリカ進出については“Can Haier Freeze Out Whirlpool and GE?”, Business Week Online, April, 2002参照。
- 4) 王曙光, 『海爾集団——世界に挑戦する中国家電王者』, 東洋経済新報社, 2002年, 59頁。
- 5) 「特別レポート, 躍進する中国企業」, ジェトロセンサー, 2002年9月, 41頁。
- 6) サーチナ総合研究所, 『一目でわかる中国有力企業と業界地図』, 日本実業出版社, 27頁。
- 7) 呉曉東, 「中国の電機メーカー「海爾」の経営戦略」, 西南学院大学経営学研究論集, 第39号, 7頁。
- 8) 王曙光, 前掲書, 59頁。
- 9) 張瑞敏については大東文化大学起業家研究会編, 『世界の起業家50人』, 学文社, 2004年, 178-183頁。
- 10) 海爾は部品の外部資源活用(アウトソーシング)にも積極的である(安室憲一, 『中国企業の競争力』, 日本経済新聞社, 2003年, 148頁)。
- 11) 孫健, 『ハイアールの戦略』, かんき出版, 2003年, 87頁。
- 12) 欧陽桃花, 神戸ビジネス・スクール・ケース・シリーズ, 「海爾集団——中国家電企業の高起点経営ケース」, 神戸大学大学院経営学研究科, 2001年, 17-18頁。
- 13) 三洋電機との提携については呉曉東, 「中国の巨大企業「海爾グループ」の日本進出」, APCアジア太平洋研究, 第11号, 63-64頁
- 14) J. Hage, Theories of Organizations: Form, Process & Transformation, John-Wiley & Sons, 1980, p. 184.
- 15) 王曙光, 前掲書, 43頁。
- 16) Jonathan Sprague, “Haier Reaches Higher”, Fortune, September 16, 2002, p. 45.
- 17) 欧陽桃花, 前掲稿, 5頁。
- 18) 「特別レポート 躍進する中国企業」, 前掲稿, 45頁。
- 19) 欧陽桃花, 前掲稿, 8-9頁。
- 20) 安室憲一, 前掲書, 144-145頁。「中国では, 1990年までアフターサービスをしていなかった。海爾集団が初めてサービス・センターを設置した」(岳琳, 「中国家電市場のマーケティング——松下電器と海爾集団を中心として」, 愛知大学愛知論叢, 第76号, 2004年, 116頁)。
- 21) 王曙光, 前掲書, 99頁。
- 22) 沈才彬, 前掲稿, 48頁。
- 23) 安室憲一, 前掲書, 140頁。
- 24) 「特別レポート 躍進する中国企業」, 前掲稿, 45頁。
- 25) 例えば, 竹田陽一, 『ランチェスター弱者必勝の戦略』, サンマーク出版, 1993年, 111-113頁。多角化戦略で失敗した事例に中国の医薬品最大手, 三九企業集団(広東省)がある。この経営者は趙新先という人であり, 医薬品の他にも自動車販売, レジャー等に多角化し, 成長を急ぎ過ぎて失敗したのである。この結果, 国営企業として立て直しが進められることになった(日経産業新聞, 2004年6月7日号の「中国製薬王 多角化で転ぶ」欄参照)。ところで, 海爾は一点集中戦略や先難後易戦略の特徴を持つが, この点はアシックスの創業者鬼塚喜八郎の戦略と共通している(鬼塚喜八郎, 『転んだら起きればいい』, PHP研究所)。
- 26) 孫健, 前掲書, 224-225頁。
- 27) 同上書, 127頁。
- 28) 例えば, 王曙光, 前掲書, 178頁。
- 29) 大原盛樹, 「経営戦略と企業家の役割——海爾と長虹のケース」, 丸川知雄編著, 『中国企業の所有と経営』, アジア経済研究所, 2002年, 268-269頁。
- 30) 王曙光, 前掲書, 181頁。最近成長しているホテルに東横インがある。ここの組織はフラットなオーケストラ型であり, このメリットは支配人同士が対等な立場で情報共有でき, アイデアが出やすいことである。支配人には素人女性が多い(西田憲正, 『東横インの経営術』, 日本評論社, 2004年)。
- 31) 組織文化については例えば, S. M. Davis, Managing Corporate Culture, Ballinger Publishing Company, 1984.
- 32) 河野豊弘, 『変革の企業文化』, 講談社, 1989年。
- 33) 欧陽桃花, 前掲稿, 3頁。
- 34) 「彼(張瑞敏)はイノベーションこそ海爾のコア文化だとしながら, そのイノベーションの3つの原則について次のような標語をつくっている。①「イノベーションの本質: 創造的な破壊である。価値を持つオーダーを獲得するのを阻害するあらゆる障害物を破壊することである」, ②「イノベーションの目標: 価値のあるオーダーを獲得することである」, ③「イノベーションの道り: 創造的な模倣であり参照である。すなわち, 力を借りることである」(大原盛樹, 「海爾集団——グローバル化とイノベーションの時代に立ち向かう戦略と改革」, 今井理之編著, 『成長する中国企業その脅威と限界』, リプロ発行, 2004年, 187頁)。
- 35) 欧陽桃花・吉原英樹, 「中国企業の市場主義管理——海爾のケース」, グローバル経営, 2002年1月号, 39頁。
- 36) 週刊ダイヤモンド, 2001年11月3日号, 「中国二大IT企業トップを直撃!」欄, 36頁。
- 37) 欧陽桃花, 神戸ビジネス・スクール・ケース・シリーズ, 「順徳海爾——中国企業の市場主義管理ケース」, 神戸大学大学院経営学研究科, 2002年, 18頁。
- 38) 例えば, 孫健, 前掲書, 34-35頁。これと似たハンマー事件は韓国のサムスン電子にもあり, 「不良製品の火刑式」と呼ばれている(キム・ソンホン&ウ・インホ, 『サムスン高度成長の軌跡』, ソフトバンクパブリッシング株式会社, 2004年, 142~144頁)。

- 39) Andre Van Cauwenbergh and Kanel Cool, "Strategic Management in a New Framework", *Strategic Management Journal*, Vol. 3, 1982.
- 40) 新井享, 「日中家電メーカーの流通チャネル形成」, 愛知大学経営総合科学, 第 81 号, 2003 年 9 月, 43-64 頁。
- 41) この点は Jonathan Sprague, *op. cit.*, pp. 44-45.
- 42) 孫健, 前掲書, 172 頁。
- 43) 韓芳, 「海爾 (ハイアル) のビジネス・モデル——アーキテクチャの視点からの考察」, 星陵台論集, 第 35 卷第 3 号, 2002 年 12 月, 13 頁。
- 44) モジュール化生産とは次のように説明される。「あらかじめ一定数の部品を組み立てて、最終組み立てを容易に生産する方式。特に欧米自動車工場がコスト・ダウンの決め手として 1990 年代末から積極的にとり入れてきた。例えばダッシュボードには表面からみても各種表示装置があるが、内部はさらに電気系統が複雑に入り組む。そのダッシュボードを完成品として自動車工場の組み立てラインに納入する。これが初期のモジュール生産の姿だった。90 年代末からは、自動車組み立て工場用地に部品生産現場を建設、生産される車種に応じた部品の種類を即座に組み付ける方式に変わってきた。欧米の部品企業の人件費は自動車企業に比べてかなり安いので、モジュール化によって部品企業に仕事の分担を増やせるのでコストダウンが可能となる」(『朝日現代用語 知恵袋 2001』, 朝日新聞社発行, 2001 年, 645 頁)。
- 45) この点については蘇慧文・吉原英樹, 「中国企業の市場主義管理——ハイアルの人事部」, 神戸大学経済経営研究, 第 53 号, 2003 年, 1~43 頁。
- 46) ベンチマーキングとは次のようである。「1980年代後半、米国企業は経営改革手法を導入し、めざましい経済回復をもたらした。その手法がベンチマーキングであり、「数社の業務プロセスやビジネスプロセスについてのパフォーマンスを比較」し、最良のパフォーマンスを達成しているビジネスプロセスのベストプラクティスに学び、そこから成功要因を導き出し、自社のビジネスプロセスを改善し、競争力の改善とコア・コンピタンスの保持を求めるものである。このベンチマーキングは、対象をどの範囲に求めるかで、大きく分けて (1) 社内ベンチマーキング, (2) 競合他社ベンチマーキング, (3) 広汎的ベンチマーキングに分類される」(『朝日現代用語 知恵袋 2001』, 前掲書, 585 頁)。
- 47) 安室憲一, 前掲書, 166 頁。
- 48) 例えば、日産自動車は最近新型コンパクトカー「ノート」を発売したが、この開発のために新たにナレッジマネジメントを導入したという。これまで高度な設計の統合作業は「開発者が経験で培った知恵やノウハウが必要だった」が、日産は開発者が個々に持っていた知識を共有し、経験の浅い若手でもベテランのノウハウを活用できるようにし、開発期間を短縮し、試作コストも低減したとされる (日経産業新聞, 2005 年 1 月 21 号の「日産、開発期間を半減」欄)。