

現代中国における成功する経営者像（3）

岩 田 年 浩

第5の法則 受容能力の強さ（腹の太さ）が効く

中国の人材調査センターの研究と分析によれば、中国ではこの20年間に改革開放政策が経営者にチャンスを与えたが、マーケットはまだ不十分で経済は不確実性が強く、経営者にはいつも危険が伴っている。経営者は危険を考えながら、あらゆる困難を受け入れる能力を高めようとするにつれて、強くなっていく。また、これは新しいチャンスをつかむことにもつながり、企業はより発展する。まず、経営者は初めての困難を解決することが大切である。また、長い間困難と立ち向かわなければならぬ時に、経営者はどれだけ我慢できるか、困難を受け入れる能力があるか、経営者として自分には成功する道しかないと思えることができるか、これらのことを乗り越えなければ成功をつかむことはできない。どうしても初めての困難を解決すること。これは会社を作るときに経営の第一歩である。その時に、淘汰が進む。多くの人々が経営の初めには、高い理想を持ってはいるが、結局はほとんどが失敗する。また、他の多くの人々は経営の困難ばかりを考えて、なかなか経営への歩みができない。例えば、これにふさわしい中国のことわざには“大浪の中から砂が出てくる、そして適者だけが生き残れる”というのがある。

同センターは、大量のデータの分析によって経営者の成功率と受け入れる能力には関係がある。受容能力が強い人は成功率が高い。受容能力が低い人は成功率が低い。受容能力というものは、人が生まれてから後、訓練されて高くなっていく。経営者として、受容能力が高くなるように訓練する必要がある。

1. 困難に動じない

常に、いろいろなところからの圧力がかかってくる。チベット貿易有限会社の社長に、ネビア・カトクエという女性がいる。チベットの大金持ちである。ネビア女史の成功した理由は彼女ががんばり続けて、いくら困難があっても、前を向く性格を持っていたことである。彼女は始めて会社を作る時に女性として、普通の人を持っていない我慢する気持ちで、各方面からの圧力と戦って、特にメンツは要らないという勇気を持って進んでいった。彼女が結婚して3人の子どもを産んだ時には経済的な問題がでてきた。生活が悪くなってきた。生きるために彼女は自分でウルエ族の子どもの靴とスカートを作って、各所で売り出して、主人と家事分担をした。その時に、子どもの靴一足の利益はたった何角。1枚のスカートの利益はたった2元にすぎなかった。

その時に、封建的な思想を持っている人々は女性が商売することを見て、だめなことだととらえた。特にその頃には個人の商売は許されなかった。彼女はつかまって首に靴とスカートを掛けて、銅をたたきながら「私は投機倒把」の人だと言ってしまった。また、「私が服を売ることは有罪です」とも言い、皆に注意されても、自分の悪いことをみんなに知らせてしまったのである。女性にとっても自分の人格とメンツは大事なことである。彼女はとても傷ついたが、だんだん強くなっていった。この経験はまた、後の商売の基礎にもなった。彼女をもっとがっかりさせたことは、主人は彼女が捕まったことを見て、彼女と離婚することを決心してしまったことだった。1971年の秋にネビアは離婚を認めた。女性にとって離婚してしまうと、他に怖いことはなくなる。彼女は毎日、流浪の生活をしてきた。毛布に自分の体を包み目だけで自分の未来を探すようなさみしい毎日だった。アクソの郊外に小屋を借りて、クリーニングの仕事をして3000元稼いだ。彼女は自分の力で自信を回復して、後の商売の成功につながた。その後、南チベットに引っ越し、カシとアクソの間で油の販売をした。1缶で利益は6元。彼女は6000元もうけた。30歳以上になった彼女は、ちょっと有名になって再婚する気持ちを密かに持つようになった。彼女はもう一度家を建て、自己の苦勞の履歴を考えて再婚の条件を考えてみた。第1、男性は大学卒

の履歴をもつこと。第2、その男性には離婚経験があること。特に女性に捨てられた人がいい。第3、男性が自分のことを理解して、支える気持ちを持ってくれること。困難はあったが、結局ウルモングル教育学院のシテキク・ニクマイ副教授と再婚した。

再婚後のネビアの商売の気持ちは変わらず、さらに利益を追求した。彼女は、上海・福建・北京・広東など、いろいろな都市で服や靴を販売した。さらに床屋の経営と春雨の販売もしたことがある。実に中国の半分以上の場所で商売をしたが、なかなか儲けることはできなかった。しかし、いろいろな経験を積むことができた。1981年に、ネビア女史はチベットのあるところで小店舗を借りて商売をしていた。商売ではいろいろな困難があったが、1年間ずっと頑張った。その結果、30万円の貯金ができて自己の資本になった。

1981年からは彼女は北京からモスクワまでの列車で商売した。数年間で500万円をもうけた。彼女の活動は国際的でウルチ・アクダ貿易会社を作った。しかし、外界からの攻撃は彼女を襲った。1986年ネビアは30万円を借金してウルムチの寺を修理して、寺の1階と2階を借りて商売していたが、すぐに外の人々が「寺の中に女性が住んでいる」と告げ口することもあった。気の強い彼女は怒って、自己のデパートを建てる他ないと決心した。やっとな『三八商場』というデパートを立ち上げた。

彼女は成功に向かった。彼女は『町の商人』—『個人商人』—私営企業家になっていった。彼女の経歴は中国の同じ商売をする人々の経歴がそうであるように、苦労の連続だった。ネビアはよく頑張って、暴風や雨があっても自分のメンツを捨て成功をさせた。自己の履歴を見て、ネビアは本当のことを言った。「私は他の人に言われたことで訓練させられ、我慢して世界に立てるようになった」と。

『中国人のメンツのこと』をある国立大学の先生が指摘したことがある。メンツにとらわれて、自分が成功することはない。経営者たちの履歴を見ると、多くの人にメンツ上の難関があったことがわかる。彼らは、一体どのように困難を乗り越えたのだろうか、

1) 成功への欲望が強いこと。困難にあっても自己の理想を持ってメンツを

捨て成功ができています。

2) 自己の努力を信じること。自己の努力を信じてどんなことがあっても、名を捨てて実を取るこそ成功の源である。

3) 腹が太いこと。

4) 同じ業者の不正行為を防止すること。

競争ということは業者の間には常にある。いつでも激しい競争がある。特に相手が不正な手段を使ってくる場合には、精神的に耐える能力を持っていることが大切だ。

晁志剣氏は深圳政貨集団の社長である。1985年2月に商売を始めた。そしてあらゆる種類の商売をしたが、ことごとく失敗した。そのことによって、彼は心理的に受け入れる能力が強くなった。晁氏はうまく経営して売上を上げた。同時に、同業者にやきもちもやかれた。となりの商場は庄社長の商場だった。庄氏のほうが商売がうまいといわれていたのだが、晁氏の商店を見て庄氏は怒って、不正な手段を使い彼を攻撃した。それはとてつもなく酷いものだった。

太っ腹の晁氏はいろいろ考えた結果、お互いに平和が大事だと思って、ついに庄氏の店を訪ねた。庄社長はまるでヤクザのような様子だったが、晁氏は自分の来た理由を説明した。「私は深圳の人ではありません。どうぞよろしく」。庄氏は「ここは、私の縄張りだ、君がここで商売をするのなら毎月3000元の献金が必要だ」と応えた。晁氏は我慢して「商売はみんな平等ですよ、喧嘩してしまったらお互いに損をするだけではありませんか」と応えたが、結局、相談は失敗した。

その時の2人を比較すると一見、晁氏の方が弱く見える。しかし、彼は我慢して相手のミスを探しはじめた。しばらくして、やっとミスを見つけ出した。チャンスがめぐってきた。彼は、人を雇って庄氏の倉庫の不正物資を見つけ警察に報告し、庄氏は捕まることになった。庄氏は、5万円の罰金を課され、故郷へ送還された。理不尽に屈しなかった晁氏の商いが勝ったのである。

彼に起きた困難は他の経営者にも言える。競争相手に勝つためには、合理的に頭脳を使って競争することである。

相手に勝つためには、以下のことに注意すること。

現代中国における成功する経営者像（3）

- 1) 我慢する気持ち、どんなことがあっても自分の受容能力を高めること。
- 2) 自分のことをよく知り相手のこともよく知ること、相手の方が強い場合には時間をかけて頑張って脳を使って勝つ。
- 3) 勝つためには、相手のミスを見つける。

優れた技術をもっていれば、困難があってもやっていける。経営の初期には、特に生産に関する技術が決定的だ。しかし、技術を手に入れることは難しい。経営を始める人にとって、お金もない、設備もない、頼れる人材もない。こんな時には、普通の人が持っていない能力と集中力が必要である。

張氏は、『金貝柱』を研究することで人々を驚かせた。1989年7月8日、彼は、蛇口石雲村というところのある部屋で、深圳貿易会社を立ち上げた。会社の役割は『金貝柱』をいう栄養の元を研究することである。その時、会社には資金もなく、社員も社長を入れて7人しかいなかった。1人は役職者。張氏は、社長だが、総務や人事そして清掃の仕事までしていた。張氏は、部下をつれて海へ貝柱を買いに行く。硬い殻を砕いて、中の肉を洗って、肉を絞って、汁をとって栄養のもとをつくる。とても苦しかった。毎日、何時間もの仕事。疲れ果てて立っているうちに寝てしまったことさえあった。食堂がないからいつもラーメンばかりで力も出ない。

昔のことわざに、「成功できる人はまず苦しみに耐えられる」というのがある。大きい成功ができる人は、必ず受けいれ、耐える能力が高い。

研究が必要な大事な時に、協力してくれる深珠会社が突然閉鎖されることになった。こんな時になぜと、張氏は驚いた。会社が目の前で倒産するように、もし会社がつぶれたら張さんの命を賭けても賠償できない。しかし張氏は困難を受け入れた。そして、部下に励まされた『がんばれば何でもできる。我慢すれば成功もできる』。部下らは張社長を支えて、半年たった後、研究が完成し新商品がやっとなされた。

2. 長いトンネルを通り抜ける

開拓して失敗して、また開拓する。これは、経営者の成功への道である。何回も失敗して訓練されて成功をつかむのである。困難があれば、解決法を探して解決ができる。毛沢東は『よく間違ふほど、賢くなる』と言った。成功者の履歴もこれを証明している。

困難な時は、勇気を持って進むことが大切だ。避ければ成功者にはなれない。経営者は挫折と失敗を経て成長する。

李照森氏という人物は中国の新しい大企業家の中の代表である。“太陽ガバ”という食品会社の創業者で、西安太陽食品株式会社の社長でもある李照森氏は、経営の挫折と失敗の経験を経て成長してきた。

1964年に、李氏は“いかガバ”を食べるときに、テーブルでしか食べられないので、どこでも食べられる食品を作ろうと考えて“太陽ガバ”という食品を開発し始めた。“太陽ガバ”は消費者の支持を得て1990年8月から毎月の生産量は倍増を繰り返した。

太陽という会社は文字どおり太陽のように昇っていった。しかし、良いことばかりではなかった。

11月4日に、李氏は海外での研修を終えて会社へ戻ると、“太陽ガバ”が大量に売れ残っているのが驚いた。倉庫から会社まで“太陽ガバ”の在庫ばかり。

突然のことに、彼は困惑した。けれども、ここで彼は市場には偽の商品があるのではないかも考えて、価格を下げることを決定したが、あまり効果はなかった。価格を従来の0.58元から0.54元、最終的には0.38元まで下げたが、少しも効果が無く、李氏は初めて苦しみを味わった。

努力はしたが効果がなかったことで、売上は1990年の1.5億元から、5000万元に急減していった。

李氏は社長として自分の責任が大きいと思い、あきらめずに努力を続けたが結果は出せなかった。

1992年に売上は4600万元、1993年には4200万元にまで落ち込んでいった。

しかし、彼はあきらめずに失敗の原因を調べ、やっと原因が判明した。10月

からは販売が暇になる時。この期、中国のある地域ではまったく売れてない。他方、北京では非常に売れていて、市場の57%を占めていた。

1995年に200万元を出して天津市場を開拓し、一時的には売上は伸びたが、11月からは、再び、伸びなやむようになった。李氏は開拓して失敗したこの間のことを思い起こし、また成長した。

ここで、新たに新商品も開発することになった。“阿香婆”という商品である。すぐに京津という都市で売れ始め、“阿香婆”という食品を食べたことがない人はいないくらいだった。これにより、太陽会社は、再び売上が伸び始めた。

“失敗は成功のもと”ということわざは、強い人には成り立つが、弱い人には成り立たない。

やり方を変えてみると、問題の解決ができることがある。

436人の経営者に対して行った調査によると、困難に遭って悲観する人は13.2%を占めている。そのまま何もしない人は86%で、やり方を変えて、前を向いて問題の解決ができるように頑張る人は50.8%を占めている。

広西墳施宝有限公司の社長王祥林氏は、そんな頑張るタイプの1人である。王氏は田舎出身の人で、“墳施宝”という商品は王氏が研究開発したものではないが、彼はこの商品を仕入れて大金持ちになった。とくにアメリカと日本によく売られていった。王氏は“墳施宝”が売れるまではとても苦勞した。

1986年5月15日、王氏はボトルという工場の工場長だったときに参加した、“広西企業技術交流会”で、あるエンジニアが発明した“墳施宝”を見て、とても気に入った様子だった。

王氏のボトル工場の経営は順調だったが、彼は“墳施宝”を自ら生産することを決定した。ところが、生産された“墳施宝”は売れなかった。

彼は“墳施宝”が将来売れることを信じて、“墳施宝”に関する技術を買取った。

周りの人たちには理解ができなかった。

王氏は反対意見には耳を貸さず、自分で研究をはじめた。そして、やっと商品が作られた。

彼は商品の売り込みのために広州へ行った。電車を下りると、真っ直ぐに販売所に行った。そして、そこのスタッフに自分の商品を説明した。そのスタッフは日本製の商品と比べると、王氏の“墳施宝”はそれより劣っていると指摘した。

彼はあきらめずに別の地域へ行って売ろうとしたが、またも失敗した。

これでは自分の“墳施宝”そのものがだめなのかどうかを、まず専門家に見てもらふ必要があると感じて、四川省農科院へ“墳施宝”を持っていった。農科院の人は、試験を受けることはできるが、そのためには2万円ものコストがかかると言った。王氏は仕方なく2万円を支払い、試験を受け“墳施宝”はついにその効能が認められた。

1987年6月19日に、王氏は記者招待会を行った。これから後、王氏の“墳施宝”はよく売れるようになった。

経営者に対して言えることは、目標を追求していく中で、困ったときにやり方を変えて解決することもできるということである。王氏は困ったときでもあきらめずに進んでいくことで成功を収めた。

第6の法則 高い管理センスを持つて

成功する経営者たちは高い管理センスを持っているということがわかる。彼らそのものがすばらしい人材なのである。成功した人にはいろいろな理由があるが、経営の現場で欠かせない大切なことは管理センスである。具体的に言うと、1.人事管理を厳しくして、管理ルールを作る。2.会社の利益目標に成果をもたらすような生産管理を行う等である。経営者はあるレベルの管理センスを持たなければならない。

1. 賞罰のルールはぜひ必要

会社で労働者たちを管理するためには賞罰ルールが必要だ。会社で成果を上

げた人は高く評価し、怠ける人は罰する必要がある。

成功した経営者は自らの管理方法を持っている。いつも賞と罰とをみごとに使う。

① 社のルールを守ること

会社では一般社員でも管理職でもルールを守ることが成功する鍵である。

昌宇給水会社は、2、3年で中国の大手企業になった。成功したわけはいろいろあるが、一番の理由はやはり社長の厳しい管理である。ルールを守る点では誰もが一緒に差別はない。社長の弟でも会社のルールが守れなかったので辞めさせられた。社長が小さい頃母に教えられたことは、自分で決めたルールは必ず守るということである。次に奥さんの兄が会社のルールを守れなかったので、また辞めさせられた。昌宇社で偉い人でも会社のルールを守れなければ、翌日からは平社員になる。例えば溶接工に。2、3年で25人の副社長が入れ替えられた。厳しい管理を行うと、会社の雰囲気は良くなり、皆が真面目に仕事に頑張るようになっていったのである。

② 厳しい管理には教育効果がある

河南省斜陽県春柱ステレス内装会社が夏守春、夏守富、夏守柱という3人の兄弟によってスタートした。1983年、彼らは春柱木器工場をつくり、それから10数年後には、会社の売上は200%もの規模になっている。今、この会社は286人の従業員と8000平方メートルもの面積の社屋、それに機械を40台持っている。固定資産と流動資産は600万元。夏氏3兄弟が成功できたのは厳しい管理を行ったからである。会社のルールの前には社長も普通の社員も皆同じ。がんばる人には賞与を出し、社長でも出張し、領収書に従ってお金を受け取る。会社の人たちはみんな社長の姿を見てやる気になるのである。

③ 賞罰は公正にしてこそ効果が出てくる

賞罰の公正は基本のルールである。河南省京貨実業会社の社長である対志貨女史は“賞罰の公正は会社を管理する要諦です”と言っている。会社をつくる

時に賞罰を公正にするということは最も大切なことの1つである。彼女は先に自らを厳しく管理することを決心した。

ある時、彼女は新製品を試験するのに自分のミスで失敗した。実際、新製品の試験は失敗しても許されるのだが、彼女は自分のミスを許さなかった。結局、100円の罰金を払った。ケジメをつけたのである。

会社としての厳しいルールが必要である。賞罰の公正ということは大切である。彼女は自分だけでなく、親族をも厳しく管理している。

ある時、対社長の息子が酒を飲み過ぎて翌日に遅刻して来た。彼女はそのことを知るとすぐに息子を停職にした。息子に事務所の掃除をさせた。半年間、給料無しで、その後は毎月50円の給料だけ与え、“あなたが仕事ができるようになったら全部の給料を与えます。すべてはあなたの仕事次第です”と言った。

対さんは自分にも厳しくすることで、会社の誰からも人格的に尊敬されている。賞罰ルールは会社発展の源だ。

④ 賞罰は同時に行う

賞と罰は両方とも大切である。どちらか一方ではいけない。賢い経営者はやはり賞と罰を相互的に使っている。そうすることによって企業は発展するのである。

河南省東方製薬会社の胡春良社長は、賞と罰を相互的に使う。例えば、会社の会議を行った時、生産担当の副社長が来なかったことがあった。4日目まではずっと来ていたのに。胡氏はこのことを許すことができなかった。“もうクビにする！”と言って、副社長は翌日からは工場で普通の労働者になった。

胡氏は成果を上げる人には賞与する。製薬会社として、新薬の開発ができれば賞与する。

“珠丙沙星”という薬は、増産によって経費を85万元のところを41万元に下げ、その中の利益の4%を社員に還元した。労働者は自分の利益のためにもよく頑張り、会社の利益もどんどん上がっていった。

2. 現代的な管理レベルに達する

経営者が企業を管理する時には、その才能があるかどうかはやはり人と生産の管理レベルがあるかどうかということに帰着する。人を管理することはどこでも似てはいるが、大事なのは生産管理の方である。うまく生産管理ができれば、生産効率は高くなり、利益も利益率も増える。これは経営者が成功する絶対の鍵である。

企業によって、いろいろな違いがある。特に生産管理には差がある。しかし、成功した企業家の生産管理を分析すると確かに次のことが言える。

技術を基礎として、科学的に管理する

実際に生産目標を立てる

消費者に良いサービスをする

生産管理は企業管理の核である。成功した経営トップも普通の管理人もみんな知っているように、企業の目標は利益を上げることにある。生産管理は利益目標に影響する。

製薬会社では生産する時に、管理がうまくできれば新薬を売り出せる。そして、それが最終的に良い品物であれば高い利益が出ることが保証される。

経営者の成功の理由は、自分が持っている才能をうまく発揮できたからなのである。

最後に、科学と技術は管理の基礎であることに触れておこう。

今の時代、企業は時代にあわせて発展する。

企業の生産管理のレベルを見ると、社会の科学技術のレベルが分かる。企業は社会の発展とは直接にはそれほど関係はないが、企業の利益とは関係がある。科学技術を利用することは、経営者が企業を発展させるための有効な手段である。“鶏を飼う大王”と呼ばれる有名な人がこのことを証明している。

大連韓偉企業集団理事長の韓偉氏は4年間しか学校に行っていないのだが、独学で郷畜牧助里になった。しかし、1984年に公職を辞めて3000万元を借金して鶏を50羽飼い、養鶏場を始めた。さらに成功して、大連韓偉企業集を立ち上げた。業務は牧畜や海産物、食品や住宅など4種類ある。資本は1億元。

韓氏が成功した理由は最新の科学技術を重視した点にある。

彼の養鶏場はどんどん大きくなっていった。50羽の鶏から1992年に80万羽になった。1年間で800万 kg の卵を生産し、大連市の卵の消費量の4分の1を占めるまでになっている。彼は科学技術が大切だと言うのが口癖である。

第7の法則 人員の登用には方法がある

人を扱うということは、企業にとって重要な問題の一つである。大手の企業は長期の発展を成し遂げるために、質の高い優秀な人員を多く必要とする。このことは、企業と人材の両方の問題として重要である。多数の企業経営者は、人材の育成をあまり重視しない。いくら情報機器が普及しても、すべては人の為すことである。企業の人材、特に重要な人材がなくしてどのようにして企業を発展させることができようか。多数の人材がただ高い賃金を求めるだけで、自分の能力を伸ばそうとする認識が不足しているところに問題がある。

1. 広く人を集めて、人材を網羅する

① ユニークな企業経営者の魅力が人材を吸い寄せる

「中国民営企業の第一の経営者」と呼ばれた張興民氏らは、強い魅力を持っている企業経営者である。彼が初めて海南省に来たときには、自分の親戚もいないし、友達もいなかったが、独りで頑張ってきた。偶然にも、上海からきた宝氏と知り合ったことが大きかった。宝氏は2年前に、海南省に来て、地元のことをよく研究し、「海南通」にまでなったほどである。後に宝氏の説明を聞いて、海南の経済発展の理由がさらに分かるようになった。この2人は力を合わせ、地元の経済発展コンスを背負ったのである。

企業経営者は、賢い社員がほしいので、若いうちに事業で成果を上げたいと考える進取の社員は信頼できる企業経営者を訪ねる。

呂有珍氏の運通コンスという会社も人材を吸い寄せる魅力を持つコンスであ

った。

元海南省国際経済技術実業コンスの経営者羅江氏、元香港招商局国際投資コンス貿易部の支配人孫徳平氏、元貴州省経済委員会の主任席与年氏、元甘肅省長風電器集団の副支配人李志康氏などのすぐれた人材が、皆な元の仕事を捨てて、運通コンスに来了。このような多士多才の人材を集めることができたのは、いかに呂氏のコンスが人材登用に力を入れていたかの証ではないのだろうか。

② 人材に誠意を尽くす

1人の人材でも、企業経営者にとっては大切な財産である。人材を発見するのは難しいことだが、それ以上に人材を手に入れることは難しいことなのである。「三国志」には「三顧の礼」という有名な物語があるが、それを讀んだ人々には、人材を登用することがいかに難しいかわかるはずである。

中国で有名なワハハミルク飲料会社の社長宗慶後氏は、1987年の春にその会社を請負い始め、1988年ワハハミルク飲料を研究し、製造を進めた後には、会社の資産は飛躍的に増大し、億人民元に増えた。彼の成功はほとんどが人材に至誠を尽くすことに起因している。

偶然にも、宗氏はよく健康ミルク飲料の研究の経験がある技師と話をしていた。その後、宗氏はよくその技師に相談をしていた。健康ミルク飲料の研究と製造の技術について熱心に教えを受けながら、率直に自分の計画と技術の困難を技師に伝えていた。それからしばらくして技師は宗氏の誠心誠意に心を打たれたのである。

この時の技師が張宏輝氏だった。張技師はワハハ会社に来て、一生懸命に頑張りを続けた。会社のためにいい業績を上げていた。しかし、住宅がないという後顧の憂いがあり、宗社長はさらに至誠を尽くして、自分の元の勤め先の教育局からもらったばかりの3LDKのマンションを張技師に渡してしまった。このことで張氏はもう一度宗慶後氏の誠意に心を打たれたのである。

③ 金を惜しまずに、人材を招聘する

企業経営者にとっては、人材が利潤であり、実益なのである。金を惜しまず

に人材を招聘することは当然のことなのである。

魯冠球氏ははじめは7人しかいない工場を人材開発などによって、早くも年間1000万円の農業、工業、貿易一体の抗州萬向節工場に発展させ、1990年には国家第一級の企業にさせた。彼自身が中国経済改革の代表的人材の1人になった。

1984年の春、国務委員の代表が工場に視察にやって来た。その時の工場は原料不足とか、資金が足りないとか、いろいろな問題があったが、「何か困ることはあるのか？」と聞かれたとき、魯氏は「人材が欲しい、金を惜しまずに、人材を招聘したい」と言ったのである。

1984年の夏、大学を卒業したばかりの4人の人材は、萬向節工場に来了。大学生たちは皆の期待に応えてくれた。24歳の南京航空学院の卒業生周建群氏は3年間で8つの技術の革新を成し遂げた。新技術により生産能率は大幅に上昇していった。高い賃金をもらう大学生たちは必ず精一杯仕事をする、これも社長の魯冠球氏の経験である。

2. 周囲を気にしないで大胆に人材を登用する

決まった形式にはこだわらない、才能のある人材を取り立てる

一芸一能を発揮できる人こそが、人材にできる人である。企業では、いろいろな人材を必要としている。例えば、マネージャー、財務、PR、計画、コンピュータを操作できる人などがその例である。人材を発見することは、人材を登用するための基礎と考えるべきである。

天津市私営業集団大享集団コンスの支配人、武振海氏は農業器具の修理店のマスターから今の数億円の資産を有する大金持ちになった。武氏は「毛沢東伝」「周恩来」「中国歴代軍事書典」など有名な書を読んで、そこから人材を発見し、取り立てる教訓を身につけた。

大享集団コンスの部長から課長までのコンス幹部は、みんな試験に通って会社に入ってきた者である。全江氏は天津師範大学コンピュータ専門の卒業生であった。彼女はスタイルも良く、風格も立派で、弁舌がさわやかで、公共関係

で出世する人材であると考えられていた。しかし彼女は会社に来て、わずか20日後に武社長に社長秘書に取り立てられた。会社の皆だけではなく、本人自身もびっくりした。「大学4年間、私の専門はコンピュータでした。今ここで秘書の仕事をしてふさわしいのでしょうか？」と聞いた時、武社長は「人の才能と人の専攻とはあまり関係はない。コンピュータ関係の仕事に才能があって、後に実際の仕事で鍛えられたのなら、きっといい人材になれると思う。頑張ってください」と答えたのです。

武社長の判断力に間違いはなかった。1年間、彼女は熱心に仕事し、すぐ社長が認める人材になり、彼の有能な助手になったのである。

武振海氏の大享集団コンスの社員は大学卒の学歴を持っている90%の人が皆、自分の才能を發揮している。

① 大胆に欠点がある人材を登用する

商業界の有名な女性の企業経営者、呂有珍氏は、人材を使う時に、独特の方法で採用する。1994年昆明市の花園百貨店は電気設備の不良で、火事が起きた。百貨店の店長は火事のことを目上の呂有珍さんに話した。呂氏は普通に火事の原因を聞いてから、店長に「あなたは百貨店の店長で、火事が起こってもなお君は店長だ。あなたはできるだけよい解決方法を考えなさい」と言ったのである。百貨店の店長は、目上の呂氏から首を宣告されると思ったが、この話を聞いてから自信を取り戻した。1ヵ月くらいで店長は、火事のことをうまく処理した。この年の百貨店の売上も、火事が原因で下がることはなかった。

人間には誰も欠点がある。企業経営者は大胆に欠点がある人材を使用すべきと言える。彼らを成長のバネとして上手に使うべきである。

② 人材を大切にして、人材を厳しく律する

企業経営者としては、社員の過失を許さないこともある。

海王集団の社長、張思民氏の経営才能は海王集団のここ数年の業績の発展から理解できる。海王集団は1989年7月から、5年間、18の支社があり、20億元の財産を持つ会社になった。

海王の社員は平均年齢が30歳弱、90%以上が大学卒業生であり、なぜそんなに多くの人材が張氏のために一生懸命に頑張っているのか。

彼は社長として社員を大切にするので、社員が人情を感じるからである。人材を管理する時に、たまたま過ちを犯した人材に対しては大目に見るが、同じ過ちを2度犯すと、厳しく罰する。

海王集団のある支社の支配人は、賄賂を受け取っていた。このことは会社の皆に知られていた。そしてこのことが全社員に動揺を与えていた。張社長は支社の支配人に「あなたは支配人として、目下の人たちの手本となる立場ではないのか」と叱った。支配人自身はこれで解雇されると思っていたが、張社長は落ち着いて、「あなたは、今後会社で絶対に同じ過ちをしないでほしい」と言った。過失を犯した支配人は、社長の言ったことに耳を疑ったが、社長の気持ちと信頼に心を打たれたのである。新しい支社の支配人になってからは、彼は以前よりも社長の期待に応えようと頑張ったそうである。

③ 役に立たない人を使わない

賢明な企業経営者は役に立たない人員を使わない。人員を解雇する時にもまた、よく考えるべきである。

西金花集団の社長、呉一堅氏は、そういう企業経営者の1人である。彼の会社の購買部の社員の1人には、仕事上、いろいろな問題があった。部長はその社員にとっても不満があった。社長の呉氏と話して首になるつもりで、この社員と話した。

2人は腹を割って話し合って「1ヵ月が経った後、いろいろな問題をこの社員自身で、解決できなければ、自分は仕事を辞める」と約束した。こうした結果、この社員は自分が能力不足であると考え、辞めていった。呉一堅氏はいつでも最後まで仁義を尽くす。

第8の法則 信用と名誉を重視する
—その根底には度し難い欲望と自信がある—

信用と名誉は企業にとって重要なものである。これを常に維持するのは難しい。社員たちは企業の信用を守ろうとするが、具体的なやり方がわからないことが多い。また、たいいていの企業経営者は、目先の利益を重んじて、長期の信用をおろそかにしてしまうのである。反面、中国の有名な企業経営者たちの中には長期の信用を重視する人がいる。

1. 困難な時はより信用と名誉を重視すべき

信用と名誉は創業時期の「通行券」である。市場のドアはともかくも公平に開いてあり、そこに入れるか否かは個人の能力による。企業経営者には企業創業の時期の信用と名誉を重視する必要がある。

中華自転車株式会社の社長施展熊氏は創業時から、質のいいものを生産しようという目標をもっていた。

1986年6月、イギリスの女の子が中華自転車株式会社の子ども用自転車に乗って、車輪のせいで転んでけがをした。彼はこのことを重視し、自ら見舞いに行って、事故の原因を調査したのち、きっちり賠償した。このことは地元でセンセーションを巻き起こした。

彼は、会社の全社員大会に経験をまとめて報告した。全社員の座右の銘は「高度な技術を身に付けなければ労働者の恥、生産品の質を厳しく要求しなければ支配人の恥、客の称賛をもらえなければ会社の恥」と。

1988年には中華自転車株式会社とイギリスの会社が協力し、すばらしい質の自転車を作り上げた。その年に生産した何と200万台の自転車は、需要に供給が追いつかないほどになったのである。

① 一文^{モン}を捨て、百文^{モン}を惜しみ

企業の信用と名誉を打ち立てるために、企業は短期間で利益を失うこともある。企業は短期間で利益を生むよりも、むしろ、長期の発展のために基盤を固めようとする。

ある有名な冷蔵庫生産会社の社長である張瑞敏氏は、製品の質とサービス態度を重視して会社に信用と名誉を得た。1985年に、張社長宛に一通の手紙が届いた。その内容は、購入したばかりの商品が最近どうも調子が悪い、「不良品」ではないかという苦情であった。張社長はこの原因を調査した結果、生産工程内において社員のいい加減な作業が原因であることが判明した。このことから、社員の再教育のため張社長は社員全員の目の前で、商品として販売できないものすべてをつぶした。

当時、この行為は会社にとっての利益は痛いマイナスにはなったが、それ以来、全社員に「製品の質の向上」という意識が芽生えていった。2年後に、この会社は冷蔵庫生産業界で全国トップの業績をおさめることになる。

② お客の要求をできるだけ優先すれば、企業の信用と名誉を得ることができる

企業の名誉というものは、企業がさまざまな方法によって自社製品に対する顧客の信頼を高め、好印象を与えることで得るものである。

北京にある萬方家具株式会社の社長の張喜梅氏は、いつでもお客の要求を第一にすることで信用を得てきた。

ある大晦日の晩、帰宅しようとする張さんの会社に1本の電話がかかってきた。電話内容というのは、夕方ごろに家具を購入したお客からの家具の配達依頼であった。今の時間、会社には誰1人としておらず、張さんはどうしようかと困惑した。がしかし、少し考えた彼は、「9時までにお届けします」と返答した。なぜ、彼はこの結論に至ったのか。大晦日の晩は、誰もが早く自宅へ帰って家族と共に新年を祝う準備をしたいと思うところを、張氏は、お客の立場に立って考え、要求を断わることで自分の会社の信用を失う恐れがあるだろうと思ったのである。

このように考えた彼は、レンタカーを手配し1人で家具を抱えて依頼主の家

現代中国における成功する経営者像（3）

まで配達をした、最近では当たり前になっている配達料も受け取らず、家具の料金すら半年後に受け取るということで、お客はこの時非常に感激した。この評判は一気に広がったのである。

いつでも、「お客のために考える」というスローガンは、今も張喜梅社長の萬方家具会社の経営理念である。

2. 金を賠償し、信用を得る

金儲けできる商売というのは、誰もがやりたいものだ。当然ながら、企業の直接の目的は、利潤を稼ぐことである。金を稼げるかどうかの能力も企業の経営状況の評価に関わる。時々、企業の信用のために金を費やすこともやはり必要になる。

呉志剣氏は個人資産12億元を持つ成功を遂げた経営者である。深圳に來た当初、彼は小売店を営んだ。開店時の商売は冷蔵庫の販売であった。ハルピンと大慶へ数十台の冷蔵庫を販売した。2週間後に、呉氏は、客の方から手紙や電話で冷蔵庫の質が悪いという抗議を受けた。契約して購入する際、客の側は品質を十分確かめたはずである。それならば、小売店の方は責任を負う必要はないのだが、彼は、店の信用を考えて損を承知で取り替えることにした。

それから彼は、以前、冷蔵庫を購入した客に対して「冷蔵庫の質はどうか。問題があれば取り換えますよ」という内容の手紙を出した。その後、17台の冷蔵庫を取り換えることとなった。数万元を損失したが、客の心には、呉氏の小売店への信用が生まれた。売り上げがこのことをきっかけに急速に上昇したことは言うまでもない。経営者には金を賠償し、信用を買う勇氣も必要なのである。

3. 誠意をつくし、信用を勝ち得る

企業には時々突然に発生する事件が起こる。これらに対してはすべて挑戦である。挑戦して、勝つと信用を得られるのである。

内モンゴル鹿苑羊絨集団の社長である高豊氏は企業の信用をととても重視する人であった。1991年、イギリスへ物を輸出する際に、輸出する側の港で、仕事の下手際があり、1週間経っても、まだ、船は出発しないでいた。自社の責任ではないが、期間通りに到着しないことには、イギリスの企業には絶対理解してもらえない。会社の信用を失うと考えると、海運から空輸に変更することにした。航空便の料金は海運より50万円ほど高かった。しかし高豊社長は50万円で自分の会社の信用を守り抜こうとした。なんと思い切ったことではないか。

また、1994年8月4日朝8時、包頭というところにおいて、高豊氏の会社と日本のある会社との間で合作相談が予定されていた。しかし、8月3日、仕事で高社長はまだ香港にいた。普通のスケジュールであれば間に合ったのだが、悪天候のため、北京空港方面への飛行機は定刻通りに離陸できなかった。天気は回復したが、遅れた飛行機が北京に到着した時刻はすでに3日の晩8時であった。そのとき高氏の目的地の包頭までの道は晩、車で走ると大変危険な行程であった。天気予報では、当晚は嵐になるそうだ。だが、会社の信用のためなら自分の身の安全は少しも顧みなかった。やむを得ないが車で包頭に行くことを決心した。

4日8時、高豊社長は、天候不良と疲労にもかかわらず、事情を話し、日本の会社と合作について談判にこぎつけたのである。