

## 現代中国における成功する経営者像（2）

岩 田 年 浩

### 第2の法則 政治的感覚をもつ

政治と経済はまるでメタルの両面のように、互いに影響し合い、制約しあっている。両者の中でいずれかが変動すると、必ず他方に影響を与える。歴史及び現代社会を見ると、経済の崩壊が政治の動揺をもたらす例も政治の不安が経済情勢に影響をもたらす例も多い。

恐らく、たいていの経営者は政治と経済の論理関係についてはそれほど詳しくないのだが、企業の発展のためは、多様な政治条件をいかに合理的に利用するかに関しては、成功してきた経営者たちはプロ中のプロとも言える。

中小の経営者には、持てる財力が政治あるいは社会に大きな影響を与えることが不可能である一方で、わずかな政治の変動も彼らに、大きな利益や損失をもたらすことも少ない。しかし、大経営者は全く異なることになる。彼らが握っている巨大な資本は政治に影響を与え、逆に政治情勢も大企業にとって、生きていく上に不可欠な条件になる。したがって、大経営者は政治に大きな関心を持っている。政治感覚を鋭くすることによって、企業の巨大な利益が導かれる。

#### 1. 政治動向を早めに感じ取り、経営判断の有力根拠にする

世界中のどの国でも、政府が出している政策は自国経済の発展とつながっている。国の経済も政府のコントロール下に置かれている。中国では状況はよりはっきりしている。

経営者は経営活動を行う際に、市場を詳しく知る一方で、政府の動きも熟知すべきである。目先の市場だけに頼っている経営者は一本の足だけで歩いていると同様に早く歩かず、こけてしまうことになる。両足で歩くのが正常であるように市場と政府の両方に注目して経営活動を行うと歩くだけではなく、走り出せる可能性もあるのである。

### ① 細かい情報から、政治の動向を発見する

すべての物事は必ず発生、発展、消失という順序で動いていく。発生の前に何らかの形で兆しが現れるはずである。その兆しは明らかに現れる時もあるが、ほとんどの場合には察知しにくいのが実情である。政治情勢の変化はまさにそのようなことである。

それでは、どのようなことが政治情勢が変化する事前の兆しなのであろうか。これには多様なものが含まれている。マスコミの動向や、政府関係者の言明、政界要人の政治活動などである。これらの日常的には普通のことから、政治の変化を読みとるのが経営者の能力である。

江蘇省華西村のリーダーである呉仁宝氏は政治に対して深い洞察力を身につけている。1992年のはじめ、呉氏は多種の新聞から「改革開放を深める」という文章を見た。2月4日から22日まで、各地の共産党機関紙で「もっと改革開放しよう」というテーマを中心に論評が出た。当時、鄧小平氏の「南巡談話」も掲載され、これで、経済発展の波がもっと高まっていくということになるのではないかと呉氏は思い始めた。このまま待つと、チャンスを失ってしまう。経営者としての呉仁宝氏はこの道理を深く理解していた。決断の時が来たと感じた彼は夜中の2時に村の他の責任者や各工場の工場長を召集し、会議を開いた。彼は自分の判断を明示して、その上で華西村のこれからの発展戦略を固めた。それは「借款食満」ということであった。つまり、さらなる経済発展につれて、原材料の価格は必ず高騰すると判断したため、多様な方法で集めた資金で原材料を買いだめするということである。同時に株式制度の導入によって、小型の民間資金も吸収する方針を打ち出した。わずか2週間の間に、2000万元の資金を借り入れ、個人資本として400万元を集めた。それを元本に流動資金

を加えて、10000トン近い鋼材、1000トンのアルミ、700トンの電解銅などの原材料を購入した。華西村の人は彼が原材料を多量に購入した時、まだ中央政府の指導方向を自覚してはいなかった。鄧小平が南巡談話をしたことが伝わると、経済発展の波は全国に広がっていき、原材料の価格は呉氏の予想どおりに高騰していった。「借款食満」の発展方針は華西村に何千万の利益をもたらしていた。

## ② 政府動向を注目し、投資方向を決める

政治情勢の変化の兆しを探るより、政府の今の動向に注目し、その中に有用な情報を見つけ出すのがもっと容易なことである。

政府は国の経済に対して、強大な作用をもっている。優遇政策をつくり、ある地域あるいはある業種をより早く発展させることがよくあるが、それは他のある地域や業種の発展を遅らせることにもなる。経営者は自分の目で政府の発展戦略を見据えるならば、企業に巨大な利益をもたらすことが可能である。

「百龍集团公司」の責任者である孫寅貴氏はこのような能力の持ち主である。孫氏は既に事業の成功を収めた中で、さらなる投資先を探っていた。彼は青島の黄島経済開発区に目を付け始めた。山東省及び青島市は黄島の開発に当たって、既に40億元の資金を投入していた。しかし、投資家への人気はなかった。孫氏は調査によって、交通上の不便さが原因であると分析した。ここで、撤退するのが普通の考えだが、彼は異なる選択をした。「40億元の資金を投入した人気のない投入区域に対し、政府はそのまま放置するわけはまずない」という考えから、「さらに投資しよう」と決定した。1992年始めに、彼は200万元で3.3平方キロメートルの土地を購入した。ちょうどこの時南巡談話が伝わり、さらなる改革解放の実行で、青島経済の発展が推し進められてきた。そうした状況の中で、自分の判断は間違っていないと確信する一方で、この投資の量では小さいことがわかった。彼はさらに500万元の資金で6.6平方キロメートルの土地購入を契約した。運が良いとはこのことである。契約した1週間後に「青島新聞」に経済開発区の交通不便を改善するという政府決定の記事が載せられた。これで、青島は人気投資先に変身し、地価も大幅に上昇した。この時、6倍の

価格でその土地を手に入れようとする人が現れたが、孫氏は売らなかった。その理由はさらなる政治情報をキャッチできたからだ。韓国外相が近いうちに訪中することを決定したということである。これは両国国交樹立に向けての重大な動きと認識した孫氏は国交樹立した後に、青島は韓国の投資家が中国進出の最初の拠点として、人気の開発地になるはずだと確信した。結果は完全に孫寅期の予想通りになった。その土地の時価は既に最初の投資額の12倍にまで跳ね上がった。

これらの事例を見れば、政府の動向は経済活動にどれほどの大きな影響を及ぼすかがはっきりわかってくるはずである。

### ③ 政治現象を見通し、物事の本質を発見する

政治情報をキャッチし、前もって経営判断を下すのはそれほど容易なことではない。政治現象は経済現象よりはるかに複雑であって、豊富な社会経験や読解能力、洞察力がないと、新たな政治情報をつかむことは不可能である。

政治自身は複雑性を有し、その表の表現形式というのはさらに多様であって、真実と虚偽が共に存在しているため、分別するのは難しい。真偽を分別するのに、表のものを見通し、本質まで見るのが重要である。香港資本家のナンバー1である李嘉誠氏にはそのような能力がある。

1966年の末、中国大陸での文化大革命の影響は香港まで及び、「五月風暴」と言われるまで深刻化していた。「武力による香港の回復」と言う悪いうわさが流され、香港は不安のどん底まで落ちていた。多くの資本家は海外に移民し、不動産が投げ売りされた。そのような状況の中で、大量の不動産を抱える李嘉誠氏も不安であった。各種の手段で情報収集しながら、事態の動向を静観していた。武力による香港の回復が本当のことならば、1949年広州をおさめた時にしていたはずである。それに香港は当時の中国対外貿易の唯一の地であったため、香港の動乱は大陸にとって決して望ましいことではないと彼は判断した。そして、彼は低価格で多量に不動産を購入した。1970年になると、香港の情勢は安定に向けて徐々に良くなったため、不動産市場も盛んになり、この時李嘉誠氏が所有する不動産の面積は最初の12万から35万へと拡大した。年間の賃貸

料も390万香港ドルに達した。

優れた洞察力は経営者に大きな富をもたらす。だれも李氏の政治的頭脳を疑わない。

## 2. 政策とうまく取合わせて、良好な社会イメージをつくる

中国社会の中で、政府の力は非常に強大なものであって、たくさんの社会資源をコントロールしていると同時に他の組織が持っていない国家の強制力を持っている。頭が良い経営者はいつも政府と共同で作業する機会を見つけ、政府からの支持を得ると同時に、企業自身も社会の中での影響力と信用力を拡大していくことも可能である。

### ① 政府の政策を支持し、政府からの支持を得る

政府がつくった経済政策は2種類に分けてみると、1つは政策によって企業の市場行動を規制したり刺激したりする、他の1つは経済政策によって、企業の投資を導く。政府の政策を支持するというのは企業が政策に沿って市場行動を行うことと経済政策の中で政府が目指す意図的な発展区域や分野を見つけ出し、その区域あるいは分野で投資して高額な利潤を得ることである。そうすることによって、政府からの支持も得られる。これらの支持とは減税、優遇的な融資、原材料の提供、製品の販売先の紹介などである。

「海南興宝集団」の総裁である張興民氏は積極的に政府との共同プロジェクトに資金を投入し、企業投資リスクを減少すると同時に、巨大な社会的効果ももたらし、企業の知名度もそれなりに上げた。

この考えに基づいて張氏はウィグル地域の農業に10億元の資金を投入した。彼は専門家によって編成した調査チームを現地に派遣し、投資する地域を選定し、このプロジェクトの経済的利益と社会的効果を十分検討した上で、最終的に投資を決定した。プロジェクトの遂行によって、現地の農業を大きく発展させることを可能にした。ウィグル少数民族地域での貧困問題の解決策として活用できる、数十万人の就職問題の解決にもつながるなどの利点を挙げることで

きる。一方、今回の投資にあたって、張氏の名前が中国総面積の1/6の地域の人によく知られ、彼の企業の製品もウイグル地域で広く宣伝され、利益に直接つながっていった。ウイグル各地の政府も彼の投資を大歓迎し、多種の優遇政策を設けて、利便性を与えた。間違いなく、経営者個人及び企業の長期的な発展には今回の投資は予想できないほどの大きな効果をもたらしたのである。

### 3. 政界の要人とうまく接触し、知名度を拡大する

企業家が政界の要人と熱心に接触することは外国でも中国でも同じことである。それには当然の理由がある。まず、政界の要人は政策の策定者であり、一般人の人に知られていない情報をもっているため、彼らと接触すると希少価値のある重要な政治的情報を手に入れることが可能になり、企業の経営決定に大変な影響力がある。さらに、政治要人は国家のリーダーでありながら、重大な影響力と指揮力があるため、通常公正と正義の代表として認識されている。彼らと接触する結果、自分の知名度も高めることができる。

#### ① 外国の政界の要人と接触し、企業の国際知名度を拡大する

大企業にとっては国家間の取引にかかわることは通常のことである。そこで、信用度の高い企業は取引相手を見つけることが比較的容易である。企業の信用度は短時間でつくことは難しいが、ある程度の信用を備えた上で、政治要人との接触によって、信用度が大きく飛躍することがある。ここにおいて、経営者の個人能力も問われる。

「豪門集団」の総裁である陳世増氏は外国政治要人とうまく付き合える一人である。1994年12月に、中国轻工総会はアメリカのロサンゼルスで第1回中国酒展示会を開いた。陳氏は自分の素晴らしい経歴で米国新聞界の取材の焦点となった。ホワイトハウスさえ陳氏と会見する企画を明らかにした。12月18日に、クリントン大統領は彼と会見した。これは、米国大統領がはじめて中国の企業家に会見した出来事である。その後、多数の社交の場で陳氏と豪門ビールは皆の注目の対象となり、大きな宣伝効果をもたらしているのである。

第3の法則 普通を超える勇気と気迫を持って

—経営者の多くに欠けているのは知識でも技術でもない。決意と意欲だ—

市場は戦場である。いずれの商業チャンスにもリスクがあり、意思決定者である経営者は、まず勇気が欠かせない。勇気があるからこそ落ち着くことができ、冷静にチャンスをつかみ、危険を恐れず、正確な作戦を生み出すことができる。確かな作戦が利益を生じるためには気迫と決断が不可欠である。

企業の経営活動の中では失敗は避けられない。勇気と気迫が足りない人は失敗に対して落ち込むか失敗が他人のせいだと思いこむ。一方、勇気と気迫を持つ人は困難にくじげず、しかも失敗の中で成功の道を探し、さらに彼らが心の中に事業を拡大し続ける強烈な欲望がある。

以下に見るように、成功する経営者は普通を超える勇気と気迫を持っていることが分かる。勇気と気迫こそ現代中国の経営者が企業を大きく成長させ、中小企業を大企業に成長させ、巨大な成功をもたらしてきたのである。

### 1 決断力およびリスクを恐れない気力

おそらく心からリスクを願う人はいないだろう。リスクは下手をすれば、常に破滅の引きがねになってしまう。リスクによってこれまでの努力がすっかり無駄になった例も少なくないからである。

確かに、リスクは企業家に失敗をもたらす。ところが、危険な状態を平穏な状態に変えることができるならば、彼らは得た利益はリスクをおかさずに得る利益よりも遥かに大きいものになることが期待される。成功する経営者にとってはリスクは血気を生じるシグナルでもあるのだ。

だから慎重に戦略を練り、勇気を持ってリスクに向かうことになる。

ビジネスの中ではリスクにはある程度失敗をもたらす可能性がある。リスクが大きければ大きほど失敗の可能性も高い。だから成功を収めようとする人たちはリスクを減少させようと努力している。

① リスクの2面

いかなる事情にも正反対の両面があるように、リスクにも両面がある。リスクの不利な面はきわめて明らかだ。他方、リスクのもつ有利な面はあまり知られていないが確かに存在するのである。ビジネスにはある程度のリスクがあるから大勢の人々はその危険性ゆえにその場にとどまろうとする。結果、その行動を始める人は少ない。それゆえ、逆にチャンスが増えてきた。企業家が危険性の高い領域に投資する理由はここにある。

中国の超富豪である李曉華氏が何ひとつ持たない状態から億万長者になるまでの秘訣は、リスクをうまく利用したことにある。李曉華氏の経営に関する考え方の中には、リスクと利益とは正比例だという理念がある。大きい利益を得るためには大きいリスクに耐えなければならない。

李曉華氏の取引の中でリスクが一番高かった取引はマレーシアでの投資だった。

当時、マレーシアでは、ある高速道路の建設を検討し、公開に入札を募った。マレーシア政府は特惠の条件を出したのに、投資家たちはだれも来なかった。原因は検討中の高速道路が長くない、交通量の見込みも多くないということからだった。

李曉華氏はその情報をキャッチした後、すぐにマレーシアに飛んだ。その件について実地調査し始めた。調査の中で彼は重要な情報を入手したのである。道路の遠くないところに大量の天然ガス田が発見されていた。しかし、ガス田が存在するかどうかを最終確認している段階のために、マレーシア政府もガス田の情報を公開してはいなかった。

ガス田の開発価値がその埋蔵量によって大きなものであればこの高速道路の交通量は相当な量になるはずだ。高速道路の近くの土地も急騰する。

わずかの動きにすぐ反応するのは成功者の特性であり、動きにただちに反応して決断するのは企業家の資質である。李曉華氏はそのような素質を揃えている人物である。

厳密な検討の上で李曉華氏は決断を下した。" やろう！ "。彼は自分のすべての貯蓄を引き出した、また不動産などの財産を担保として銀行からのローン



を得た末、3000万米ドルの価格で高速道路の建設に入札した。しかし、ローンの返済期間は半年しかなかった。半年後には利息も払わなければならない。半年の内に次の契約を成し遂げないとローンの返済はできないため、李曉華氏の損失はとて大きいものになる可能性があった。

この取引のリスクは非常に大きいと思った李曉華氏の奥さんは取引に反対した。"どうしてもあなたがやるというのなら、離婚してほしい。"しかし李曉華氏は"離婚をしてでもやっていこう"とは決心していた。実は、彼は知っていたのだ。女房と結婚する時には無一文だった。もし何も無くなっても女房が自分を去っていくことはないだろうと。

李曉華氏は自分の置かれている状況の厳しさも分かっていた。彼がそう思っていた。今回の取引の結果が最悪の場合は故郷へ帰るだけのことだ。以前のよう暮らしをしていき、大したことはない。

普通の経営者をはるかに超える勇気とやる気を擁する企業家たちは常に強い信念と絶対の自信を持って行動する。

自分の不動産を担保に入れてしまった後、李曉華氏の手元に残った金はわずかであった。富豪と呼ばれていても節約しなければならない。ご飯は弁当とインスタント食品、業務で飛行機に乗るときはエコノミークラスだった、香港にいるときにはタクシーのかわりにバスに乗る。精神面の圧力はさらに厳しいものであった。毎日彼は天然ガス田のニュースを待ちこがれていた。

ローンの返済期限の方はしだいに迫ってきた。半年の期限だったが、5ヵ月過ぎてはまだガス田の情報は入ってこない。李曉華氏は毎日何もしなかった、ただただニュースを待つだけだった。5ヵ月を過ぎて、もはや今月中にガス田の情報が発表される可能性は相当に小さいと思った李曉華氏は破産した時のことも考え始めていた。ところが、5ヵ月目の16日に、天然ガス田の情報がとうとう発表された。李曉華氏が新聞の見出しを見た後、目をつぶり、ソファに座り自らの成功を確信したのである。

ニュース発表の当日には次に契約を求める企業が殺到し、契約金額は倍にはね上がった。その後、連続数日も金額は跳ね上がったのである。李曉華氏は今回の冒険をようやく成功の内になしとげた。

この例から見ると、経営者には弱い面があるが、彼らの普通を超える勇気とやる気によってその弱さはわずかのものにしかならなかった。果敢にチャレンジする精神は経営者たちの本質であり、この中から彼らは人生に対する卓越した感覚を体得するのである。

## ② 積極的にリスクを負って、商品の信頼度も高める

ある企業の新商品が登場した時、商品の性能や質や効果などを理解していない消費者は無関心であるはずだ。

どのようにして消費者を無関心の態度から変わらせることができるのか、かつ自社の知名度をアップさせるのか。それは経営者がよく考えることである。商品が売れるようにするため、広告・コマーシャルを出すのは一つの方法であるが、経営者が積極的にリスクを負うことによって、より良い効果をもたらすことがあるのである。

趙章光氏の場合はこの手法を用いた好例である。彼は「101毛髪再生精」を世界中で販売し、好評を博した。当時「101毛髪再生精」に対して消費者は半信半疑だった。彼らは「101毛髪再生精」を一度やってみようとしても、その効果があるかどうか心配だった。金をむだにするおそれがあるから発売の最初は「101毛髪再生精」は売れなかった。その情報を得た趙章光氏は脱毛診断所を開いた。そのうえに響きがいい広告を出した。「本診断所で診断をいただいた患者さんが「101毛髪再生精」を3ヵ月間正しく使っても毛髪が増えない場合には、一切のお金を患者さんに返します。入院した患者さんが、3ヵ月後に無効と判断すれば入院料も返します。遠方の患者さんの往復交通費も精算します」と。

この広告を出した直後から、買いたい人たちが殺到してきた。「101毛髪再生精」はたちまちに北京市全域に広がっていた。そのような変化が起こった要因は趙章光氏が責任を負い、消費者側の心配を無くしたことにある。広告宣伝において積極的にリスクを負うのは趙章光氏の経営戦略である。

積極的にリスクを負おうとする企業家たちは馬鹿ではないのである。彼らがそうする理由は商品の知名度や自社への信頼度を思い切りアップさせることに

ある。その結果、商品を買う客も増えることを目指すのである。

趙章光氏は国内市場で積極的にリスクを負うだけでなく、国際市場でも同じ戦略を取っていた。1987年9月28日に第16回ジュネーブ国際科学技術発明展覧会が開幕した。この展覧会の参加国は20カ国余り、商品は日常生活に関わる新発明がほとんどであった。趙章光氏はこのチャンスを見逃さなかった。

開幕の第1日目、趙章光氏は不安だった。中国のカウンターの上には、ピンクの液体がいくつかのプラスチック製の容器に入っていた。ビンには各国の文字で書かれた説明書と500枚あまりの患者の写真が飾ってあった。今回の展覧会でイタリア、フランスの企業も同類の商品を展示していた。激しい競争が静かに始まっていた。これらライバルの商品を抑えないと自分の "101毛髪再生精" は売れない、国際市場に進出することが不可欠だと思っていた趙章光氏はここで奥の手を出した。「選考委員会はわが社の "101毛髪再生精" をテストしてよろしいです。"101毛髪再生精" を使用した3ヵ月後に、髪の毛が増えない場合は代金を返しましょう。異常があればすべての責任を負います」。

十分な自信のおかげで選考委員会と専門家たちが "101毛髪再生精" に興味を示した。たちまち中国のコナーのまわりに人々が殺到した。趙章光氏はやっと自分の自信と勇気によって国際市場への窓を開いた。これによって "101毛髪再生精" は展覧会で大人気の商品になった。

自らリスクを負うというのは、経営者が商品に対する責任を負うということである。積極的にリスクを負うのは "お客は神様である" という名言の同義語でもある。"お客は神様である" の意味が分かれば、経営者たちは積極的にリスクを負うことの意味が分かるであろう。

冷静に判断すれば、リスクを乗り越える方法は必ず見つかる。

リスクといえば困難が大き、確定ができない要素が多い、成功の確率が低いことである。つまり失敗の可能性が高いわけである。それゆえ、通常の場合、一般人は冒険をしたくない。ところが成功する経営者たちたちは普通の人ではない。彼らは果敢であり、しかも冒険に長じる。彼らが冒険する時には消極的に待つだけではなく、積極的に問題を解決する方法を探し出し、失敗する確率を減らすのである。

「中国工芸進出口公司」（中国工芸美術品貿易会社）の社長劉培金氏は果敢に冒険であり、しかも冒険に長じた人物である。そのため、今日彼は「俠商」とも言われている。

1981年、中国工芸美術品貿易会社の売上高は11億ドルを超えていた。しかし、その後はなかなか売上高は上がらなかった。売上が下がる兆候さえ現れてた。当時はまだ副社長の劉培金氏は中国の陶器についてよく通じていた。彼は売上が下がる原因は品質の問題にあると考えた。局面の打開を図りたければ技術を改造するしかないと思った劉培金氏は外国の銀行団から5000万ドルの資金を借りて子会社の大改造をはじめた。大胆な計画は人々を驚かせた。莫大な借金をどうやって返済するのか、普通の社長なら自信を失うところである。

巨大なリスクに直面する劉培金氏はまったく慌てなかった。彼はリスクの中にこそ利益があると信じている。この資金をうまく使えば必ずリスクを乗り越える。彼はすべての力を出して子会社の技術改造を進めた。

1年後、中国工芸美術品貿易会社の売上は38パーセント伸びた。1987年には売上高は20.1億ドルまで上った。劉培金氏の度胸と見識によって会社は息を吹き返したのである。

劉培金氏は中国工芸美術品貿易会社の社長になった後、一気に20の製造・販売の会社を設立した。新しい会社の成立に対しては多くの反対もあった。だが、新設後1年しか経たないこれら20社の売り上高は全会社売上の15パーセントを占めた。劉培金氏は再び巨大な成功を収めた。

劉培金氏の事例から、会社を経営するには、時として果敢に冒険する必要があり、リスクはどこでもいつでも存在するから果敢に冒険するのは企業家に普通を超える肝っ玉と勇気を要求されているという道理が見て取れる。また、果敢に冒険するだけではない、挑戦することに長じることも重要である。これには鋭い判断能力が必要である。その能力があればリスクを乗り越える方法が見つけられる。要するに、ビジネスには度胸と判断がいる、そうすることによってチャンスを得、成功の確率を高めるわけである。

## 2 自分の気分を乗せること

興奮するのは人間の気持ちを変化させることである。この種の気持ちの変動は突発的に発生し、しかも強烈的に発生する場合が多い。人の感情が高ぶると常に厳密な思考が欠け、結果を考えずに非合理的な行動をとってしまうケースが少なくない。

興奮した状態の特徴には相反する二つの側面がある。一つは興奮するとどんな結果を招くのかを考えずに、行動も冷静さを欠く結果になってしまい、失敗する可能性が高い面。二つ目は感情が高ぶることによって、今まで見えなかった目標への途が見え、活力がみなぎってくるといういい結果を得る面。

ところが、日常生活の中で感情的に激することは往々に非合理的だ考えられる。この種の興奮とここで取り上げる興奮とはある程度の違いがある。経営者たちの感情が高ぶるとするのは彼らがいつでも現状に満足せず、仕事に対する高い情熱を持ち、大きな成功を求め立ち上がることである。

企業家が興奮するのは冷静さを失うことではなく、大きい目標を立てて、狙いを定めていくことなのである。彼らはいつでも、"成功には限界がない"と思っている。

困難な境遇の中でも目標を捨てないこと。

長い人生の中では、だれでも挫折したことがあると思う。多くの人たちは苦境から抜け出すことができず、困難に負けてしまう。他方、少数の人たちは苦境の中でも闘志を満々と燃やし、苦難な道を経て成功を収めていく。

企業家は後者の品性を持っている。企業家として受けた試練と難儀は一般人より多い。難儀を難儀とせず、困難な境遇でも情熱を持つことが成功する経営者の"英雄的本質"なのである。

海南騰竜企業集団公司の代表取締役兼社長後洗篤信氏はそのような"英雄"と称することができる。

洗篤信氏の生家は実に貧しかった。生活のために学校をやめ商売を始めた。売買は小さかったが商業の経験を得た、そして多くの友人ができていった。彼はこれを生かした。

1984年、彼は海南省に「農工商総公司」という会社を設立した。彼は実家に戻って「農工商総公司」の社長になった。当時、海南省では"車熱狂"というブームが起こっていた。それをチャンスだと思った冼篤信氏は積極的に動いた。彼は100台の車を手に入れた。さまざまなルートを通じて中国の内陸部に売りさばいた。ところが中央政府は"車熱狂"を抑えるために車を勝手に売買することを厳しく追及した。冼篤信氏も審査の対象になった。結局、彼はポスト職を失い、会社は倒産し仲間も去ってしまった。しかし、彼の手元には30万元が残っていた。

30万元は80年代前期の中国社会では天文学的数字であった。普通の人ならこれだけのお金を持って引退してしまうかもしれないが、大成功者になっていくこの人は全く違った。彼は30万があれば100万がほしい、100万があれば1000万がほしい……と思った。無限な追求をすることこそ成功を収められる要件である。まさに、経営的欲である。

冼篤信氏が30万元の資本で、また新たな会社を設立した。1987年、彼は「海南王京山騰竜実業総公司」を設立したのである。他から資金も集め、この時の会社の資金は90万元にのぼっていた。

会社を設立した後、この会社と他の二つ会社との連合で海南省にある三亜市の不動産開発に進出しようとした。彼は2000万元を出資し三亜市にある不動産開発に入札した。三亜市は潜在力がある観光都市である。このプロジェクトに対して冼篤信氏たちは自信満々だった。

だが、その折、全国的な"整理整頓"が始まった。市場金融は引き締めになり、融資はきびしくなり、ビルの建設も中断せざるをえなかった。三亜市の不動産業界はかなり落ち込んだ。"整理整頓"の政策が過ぎると、"天安門事件"が起こった。海南省政府の大勢の責任者も職場から追放された。海南省全体がダメージを受けていた。予測ができない中国情勢の変化である。

冼篤信氏の会社と連合したもう一つの会社が資金を引き出そうとした。

彼は60万元を出してこの会社の株を全部買ったのである。しかし、もう一つの会社も手を引いた。冼篤信はまた400万元ですべての株を買い取っていった。中央政府の金融引き締め政策で銀行からの融資も難航した。彼のお金がほと

んどがこのプロジェクトに占められていた。悪い情勢が続ければ不動産市場の不景気で会社破産するはずだ。

しかし、冼篤信はどうしても大きな事業をやりたいと思っている人物である。" 稼ぐなら大金を稼ぐ " それは彼のすべてのビジネス活動を通じた信念である。彼は天安門事件 " で受けたダメージは一時のことになろう、国の政治・経済の情勢は次第に回復していくはずだ、三亜市が観光都市であることにかわりはない、自分のプロジェクトは一等地にある、今の取引で儲からなくても赤字はまぬがれると信じていた。

普通の人を超えるぐらいの勇気と迫力がなければ困難な境遇の中で希望を充たし、熱情を溢れさせることはできない。逆境にいても情勢を冷静に分析し合理的に判断できるというのは彼の貴重な特質である。

冼篤信氏は三亜市（広東省）で第一の不動産事業を開始した。彼は信用で1800万円の融資を得た。その資金で彼は川の一部の土手と道路を整備し約666万平方メートルの海を埋め立てていった。この大規模な建設と落ち込んだ不動産市場との間には鮮やかな対比があった。2年後には、4000万元を投資したこのプロジェクトから少なくとも1億元の純利益が得られた。海南王京山騰電実業総公司是中国の大手会社の中へ躍り出たのである。

困難な境遇にいても悲観せず、まっしぐらに進む熱情を持ち、順調な境遇にいても自身を見失わないこと。もっともっとチャレンジするという意気は経営者にとって備えるべき最良の資質である。

凡庸な状態を許してはならないことに触れよう。

企業が発展の途中で外部の不利な要素を受けることは避けられない。企業の発展はそれらの要素に制約される。経営者は会社のために不利な要素を排除し、同時に企業発展に有利な外部環境をつくるべきである。

そのことができるのは企業家たちが事業に対する情熱を絶やさないことにある。熱情がないと困難は乗り越えられないし、大成功を収めることもない。

1989年6月、董施建氏は黄石市の「黄石服装工場」の工場長に任命された。彼は工場の荣誉室で国からもらったたくさんの金杯や何百通の表彰状やトロフィー、そしてペナントに目をとどめた。これらの荣誉は喜ばしいものであった

が、当時、工場の年間利益は何十万元しかないことに彼は心を痛めていた。

工場の現状を見て、彼は興奮して言った。"この工場は一体どういう工場なのだ、この工場は過去の栄光（金メダル）を背負ったルンペンだ。俺は必ず盛り返してみせるぞ"と。彼は従業員に"変金牌為金銭"（金メダルを金銭に換えてみせる）と高さ2メートル、6つの文字を塀に書かせた。ある検査団が工場に来るのをきっかけに童施建氏は自分の決心を指導者と従業員に見せた。しかし、この6つの文字が工場に厄介な問題を招くことになった。上級の指導者が工場を視察しに来た時にしきりに頭を左右に振った。"社会主義は金のことはかりを考えるものではないのだ"と。

仕事の時間の中でさえ、従業員たちはお茶を飲んだり、新聞を読んだりする。しかし、仕事の方はあまり熱心でない現状に対して彼は工場内の給与改革を試みた。能力によって給料を与える、高品質、高効率の仕事ができれば高い給料がもらえる。この給与制度が示されると、従業員たちの考え方は変わり始めた。会社を発展させるきっかけとなった。

1990年になると、事業を拡大するため、黄石服装工場の生産部門と香港のある会社との間で合資会社「凱吉服装有限公司」を設立した。

童施建の感情はいつも高ぶっている。同時にそのきっかけで会社に対する有利な要素をつくりだした。童施建の興奮しやすい感情が社員に伝わり、Tシャツの生産量は毎年75パーセントのスピードで増加した。

企業発展に対する熱情を消さない、積極的に企業のため有利な状態をつくりだし、大きな事業を企画するのは成功する経営者たちの共通の特徴なのである。

内モンゴル「伊利実業株式会社」の社長鄭俊懷氏の場合もいい実例である。

1983年末、鄭俊懷氏は内モンゴルの「呼和浩特回民食品工場」の工場長に就任した。この会社は伊利実業株式会社の前身だった。彼は10年を経て呼和浩特回民食品工場を倒産する直前に救い、今の伊利実業株式会社に変身させた。

1992年8月、鄭俊懷氏は工場の21人の幹部と一緒に株式会社のことを学んだ。数十日を通して彼と幹部たちは株式会社のメリットを認識した。回民食品工場が生き延びていくためには株式会社の形にならなければならない。工場に戻つ



## 現代中国における成功する経営者像（2）

てから彼は上級の管理部門に回民食品工場を株式会社に変えるという申請を提出した。しかし、上級の管理部門の返事は " 株式会社にしてもいいが、会社の管理権限は上級にある " と難しい返事をしてきた。

中国では内モンゴルは発展した地区ではなく、人々の意識や考え方も落ち込んでいた。株式会社は内モンゴルにとって新しいものだから大きな抵抗力に遭うはずだ。株式会社にかわるために、鄭俊懷氏は、工場内アンケートをした。96パーセントの従業員が株式会社化に賛成していることが分かった。その結果を彼は上級の管理部門に報告した。しかし、拒否の返事が返ってきた。

鄭俊懷は興奮して言った。" 私は呼和浩特市の工商公司副社長の役職をやめます " と。

しかし、従業員の多くは " 株式会社にすることは可能なことだ。鄭俊懷の行動を理解できない人が文句を言うのはおかしいのではないか "。上級はこれらの声を無視した。

ところが、鄭俊懷氏は踏ん張った。回民食品工場は彼にとってすべてである。彼は10年間勤めてきたからだ。会社を発展をさせるのは彼の夢だった。今、チャンスがある、そのチャンスを夭折させたくない。" もし、市長がこの件を却下したら、私は工場長をやめます " と彼は明言し、工場の5人幹部も同じ決心を表明した。

市政府への根回しの努力の末、ようやく回民食品工場は株式制を導入してよいことが市長会議の日程にのぼった。事業への情熱は通じた。

市幹部の会議中に市長が明確に表明した。" この会社は資金を集め大きい仕事をするために、株式制を認めてほしいと言っている。この要求は認めるべきだ " と。

1993年5月8日、呼和浩特市の回民食品工場は正式に「内モンゴル伊利実業株式会社有限公司」になった。同日の株主会議で鄭俊懷氏は代表取締役兼社長に選任された。

1995年、全国の飲料会社の売上ランキングで伊利実業株式会社は第2位、利益は第1位だった。鄭俊懷の興奮は会社を発展するために有効に働いたのである。

絶えず、変化を追求し、事業を大きくすることを図る点である。

マーケットの変化は激しい、早い。そのため経営者には、情勢次第で判断する能力と時機の変化によって経営戦略を機敏に修正する能力とが要求されている。それらの能力があれば、"商業戦争"の中で「不倒翁」(起き上がり小法師)になれる。

四川省の「吉明公司」の社長董吉明氏は情勢の次第で対応を変化させる達人である。董吉明の成功の経歴を見ると変化を通して勝利を求めてきたことに一つの特徴を見出すことができる。

中学校を卒業後、董吉明氏は四川省の成都郵電局で電話オペレーターの仕事をしてきた。まわりは若い女性ばかり、男は彼だけしかいないので彼は気詰まりになっていた。オペレーターの仕事は3年間した。この3年間は昼間に会社、夜には勉強の時間だった。ようやく北京郵電学院の通信大学に合格した。そのあと、重慶郵電学院の無線通信学部に入学した。

大学の合格通知書をもらった董吉明は非常に喜んだ。彼が自分の将来は明るいと感じたと言う。ところが、大学時代に彼の率直な性格のせいで「大躍進」、「人民公社」に異議を話したことから"三反"(反共産党、反社会主義、反革命)の罪で工場に送り込まれた。

この工場で働いた間、董吉明氏の心は死んだのように何も関心を示さなかった。興味も何ひとつなかったかに見えた。

1983年春のある夜、彼は新聞を読み"個人も民営経済を許す"という記事を目にした。その記事から彼は経営者として大成していく自分をイメージした。

彼は自分の人生を考えた。終身雇用のこの会社をやめ、自分の会社をつくらうか、もしくは破滅の人生を歩むか。彼は前後のことに思いを馳せ、抑えきれない興奮の中で会社をやめ、今の生活を変えようと決心した。

次の日、彼は会社に退職の意を表明した。友達の勧告も耳に入らなかった。彼は決意を固めた。

会社をやめた後、彼はお金を借りて雛鶏を買った。手元に残ったすべての金千元は雛鶏の保険金として使った。このようにして、彼は創業した。

鶏を飼いはじめた初期は実に辛かった。手伝ってくれる人もいなかった、教

えてくれる人もいなかった。すべてのことを自分で捜し求めなければならなかった。およそ1年あまり経った最悪の時期に40才すぎの彼が毎日若者にやらせるべきような力仕事を一人でした。しかし、彼はいろいろな苦しみをなんとか努力して切り抜けた。勤勉と知恵のおかげで董吉明氏の養鶏農場はしだいに発展していった。2年後には、彼の農場は2つ、果樹園と養魚池は1つずつになっていた。

それからは四川省内に養鶏場をあっちこちに作った。養鶏場の規模はだんだん大きくなっていった。

経営規模を広げるために、董吉明氏の助手たちはこの養鶏場の規模を拡大しようと提案した。地方政府も董吉明氏に事業を拡大させるために666アールの土地を貸してよいと言ってきた。ところが董吉明氏は婉曲に断ったのである。"まさか、彼は現状に満足しているのじゃないか？ まさか彼は自分の事業を大きくしたくないのか？"うわさは流れた。実は董吉明氏には別の考えがあった。彼は事業内容を変えるチャンスを狙っていたのである。

成功する経営者は常に高いところに立っている。凡人には見えないものが彼らには見えることがある。他人が思いつかないことを自らがすでに考えていることもある。

当時、董吉明氏は多くの情報を集めていた。1992年の初、彼は今の事業から出て、何と光ファイバー通信事業に転換すると決心していた。彼の知り合いたちはこのことを聞いて驚いた。鶏の養殖からカモやブタやウシなどを飼うことに変わるのには理にかなう。飼料や食品などの会社にも変わるのも理解できる。しかし、ハイテク産業に進出するような能力が彼にあるのか。

大学で通信技術を学んだ董吉明氏が考えていたことは、食品や紡織などの産業の勢いはもう衰えてきている。マーケットも飽和状態になっている。一方、80年代初から中国の光ファイバー通信は実用段階に入ってきている。この流れは加速するはずだ。しかも光ファイバー通信の分野はハイテク産業の中でも高付加価値の産業である。

碁を打つ世界でも、一般の人には一手先ぐらいしか読めないが、名人たちは何歩も先のことも読んでいる。商業の中では経営者もそのような才能を持つべ

きである。1992年初、彼は光ファイバー作りの実験を始めた。まもなく光ファイバーの生産許可も得て本格的に通信事業に乗り込んでいった。養鶏の設備はすっかり売りはらってしまった。養殖場が光ファイバー工場に姿を変えたのである。それは中国で最初の民営光ファイバー通信関係の会社の設立であった。彼の気迫と経営才能とのおかげで、1996年には「吉明光ファイバー工場」の生産能力は1万キロ以上、売上は1億円をゆうに超えた。

董吉明氏の成功経験から見ると変わり身の速さが分かる。そして、この華麗な変身の根底には彼が事業の成功にこだわり続け、この成功に対する結晶化された欲望があったことがわかる。

企業家は事業を大きくする強烈な欲望がなければ、マーケットの微妙な変化に対応できない。欲望がなければ経営戦略を果敢に変え、新たな領域を開拓することもできないのである。

### 3 長期な苦境に立ち向かう精神が必要

逆境とリスクには似た二つの側面がある。逆境では、事業が頓挫し、人々の自信も打撃を受け落ち込む。成功の難しさも増す。それは人々によく知られている一面である。

しかし、逆境には有利な側面もある。その側面はよく看過される。まず、逆境は人を冷静にさせる。ずっと順調であれば、人々が知らず知らずに過信し、さらにおごり高ぶって自己満足しがちである。おごるものは久しからずという理屈は分かっていただけだと思う。

さらに逆境は人々に問題を早く発見させる。逆境に陥っている原因はたくさん問題が起こったからである。その状態においては問題点は明らかにしやすい。人々が問題を見つけやすいから解決の対策も思いつきやすいのである。

さらに、逆境は人の品性を検証できる。果敢に困難を打開しようとする人は積極的に問題の解決方法を捜す。そのような人は遅かれ早かれ成功を収める。困難に遭ってびっくり仰天し自信を失った人は生涯面白くない人生から抜け出せない。

## 現代中国における成功する経営者像（2）

ピンチを恐れてはならない。長期なスランプの時期には、彼らは黙々と働く。強い神経と何者も負けない勇氣によって、経営者達は精神を奮い立たせ忍耐強く働き、1日も早く現状から脱出する戦略戦術を練るのである。

しかし、困難がしっかりと受けとめられれば困難には勝てる。全身全霊で仕事にたずさわる精神がない人にとっては逆境は災難にしか見えない。逆境はいささかも情け容赦しない。そして、人々の幻想や希望を奪ってしまう。つまり、生き抜く希望がなくなってしまう。

しかし、逆境は仕事に使命感を持つ人にとっては、人生の中の一時の波でしかない。彼らは挫折を味わえば味わうほど氣力をふるって向上を求めていく。ピンチが意欲をかきたてさせる。この動力によって、彼らは勇ましく前進し、少しも畏縮しないのである。

前述した内モンゴルの「伊利実業株式会社」の社長鄭俊懷氏はそのような精神も持っていると言える。1983年末、鄭俊懷氏は呼和浩特市回民食品工場の工場長に任命された。当時、工場の設備は粗末で、技術が遅れており、従業員の素質も低く、管理はいき届かず混乱し…どこから見てもこの工場は倒産寸前の状況を呈していた。

ところが、逆境の中で成長した鄭俊懷氏には懸念することが無かった。彼が信じているのは自分の勇氣・努力と従業員の支持によって工場の不況は必ず乗り越えられるということであった。

任命された当初、彼は工場の生産、経営、管理などの制度をつくりだして会社を軌道に乗せた。続いて彼は企業発展の突破口として新商品の開発に取りかかっていった。新商品の発売を旧正月に間に合わせるため、旧正月の2日前に鄭俊懷氏と従業員たちは休まずたくさんの実験をした。その末に新商品を流通ルートに乗せ、ようやく成功したのである。しかし、新商品には人気がなかった。新商品に失敗すれば、工場の信用を失う恐れもあった。この状況の中では、従業員の気分は奮い立たない、やる気も失った状態になった。皆の努力は無駄になった。

しかし、鄭俊懷氏は何も起こらなかつたかのように、従業員たちを慰めた。この会社は大きな夢を持った人たちが集まっているのだ。困難に負けてはなら

ない。昔から成功した人にはみんな失敗の経験があったのだ”。この鄭俊懷氏の励ましは従業員の精神を再び奮い起こした。

同時に彼は新商品失敗の原因を見つけた。企業を發展させるために高品質の商品がぜひ必要である。1984年、旧正月の15日に他の人は家族で団らんしている時に、鄭俊懷は一人で上海に行き清涼飲料の市場と設備を視察した。上海にあるアイスクリーム製造の機械は非常に優れていることは知っていた。キャッシュを出しても1年間後にやっと機械が届けられるほどだった。当時の回民食品工場には金さえもなかったのである。鄭俊懷氏はすぐに呼和浩特市に戻って銀行に融資の申請を出した。しかし、彼の工場は小さかった。その上、赤字続きで、信用も高くない。銀行側は融資を断った。

苦しい境遇に面した彼はやる気満々で、彼が毎日に銀行に通いつめ、しつこく交渉した。1ヵ月あまり、銀行の幹部が彼の行動に感動した。ようやく10万元の資金を手に入れることができた。

資金を得た彼はすぐに工場の2人の幹部を上海に出張させる。この2人は行く前に鄭俊懷に話した。「私たちはなるべく機械を買えるようにします。」「なるべく”はいらないのだ。どうしても機械を買ってこい!」。俺が資金を借りたように、君たちは機械を買うのだ”。2人の幹部が上海で何度も何度も上海の工場に頼み、やっと上海の工場長がオーケーのサインを出した。

企業家の信念が苦境と挫折に消されることはない。企業家にとっては苦境は良薬でさえあると言えよう。

機械が工場に届いた後、鄭俊懷と従業員たちは昼も夜も一緒に働き続けた。1ヵ月の内に機械を組み立てることができた。1日に10万個アイスクリームを生産できるこの機械のおかげで回民食品工場のその年の利潤は10万元にのぼった。その10万元の利潤によって従業員たちの自信は根づき、企業は成功の道に大きな一歩を踏み出したのである。

まちがいがなく、失敗は成功の不可欠な要因である。

“失敗は成功の元”の話はみんなが知っているはずである。みんなに知られているその理由はこの教訓に真実があるからである。“失敗は成功の元”を知っているのに生活の中では常に忘れられている。1度失敗すると、自分の追求を

## 現代中国における成功する経営者像（2）

放棄する場合が多い。追求がなければ成功も絵空事のようにになり実現できない。企業家の成功する要因の1つは彼が失敗を直視するである。

1986年9月29日の夜、最後の1台のトラックが「長春第一汽車製造工場」のコンベヤーから下ろされた時に、一つの時代が終った。1988年7月15日、最初のCA-141型のトラックが6項目の指標で80年代初の国際水準に到達した。今日までトラックの性能の変わり方には様々な困難と曲折があった。この工場が設立された時には、工場には既に先天的な欠陥があった。1956年に稼働し始めてから1986年に形が変わるまで、工場長やエンジニアは悩みの連続だった。

1981年によく中央政府からトラックの形をかえるための資金が下りた。その時に、工場長耿昭杰氏はこのプロジェクトの責任者になった。1985年末、プロジェクトが順調に進んだ時、旧型トラックの売上は急に悪化した。資金の調達は難しくなった。耿昭杰氏がただちに北京にいった。中央幹部の元で資金のことを解決した。1987年元日、工場にとって新しい時代を迎えた。新型トラックCA-141のコンベヤーが誕生した。

事業の成功を求める過程の中では、たくさんの失敗に出くわす。しかし"失敗は成功の元"の話を信じ、十分に勇気を保ち、失敗を直視すれば必ず成功を収めることができる。

### 第4の法則 厳密な思惟、強い分析能力

企業家の経営行動は碁を打つ世界と同じように、一手の誤りで全体が崩れることがある。

元「巨人集団」の社長史玉柱氏は輝かしい人生を歩んだ。1989年、彼は会社を経営し始めた。1年目、百万富豪。2年目、千万富豪。3年目には億万富豪になった。

ところが、史玉柱氏は巨人ビル投資で大きな失敗をしてしまったことがある。

1993年、中国でコンピュータ産業は一時底に向かっていった。他方、当時、不動産業界は上昇し続けていた。史玉柱はここで本業のコンピュータ産業を一時

止めて、資金を不動産に投入した。

不動産に失敗した原因の一つは、史玉柱が自分の経済力を無視し、ビルの高さを無理に増やしたことにある。最後には資金の調達が困難になってしまった。元の計画では18階のビルを建てるつもりだったが、ある上層幹部がもっと高いビルを作ろうと言ったことがきっかけで54階に計画は変わった。当時、ある人が広州に63階の中国で一番高いビルを建てようとしていた。そこで、彼は巨人ビルをさらに64階まで増やすことにした。1994年2月、彼は "64" は忌み数字だ(死に至る)として一気に70階の高層ビル建設へと計画は変わってしまった。投資も2億元から12億元にまでのぼった。しかし、当時、巨人集団の総資産は3億元しかなかった。

第二の原因は、史玉柱氏には銀行の融資を受けるつもりがなかった。グループでまかなうつもりだった。高層ビルを建設するためには莫大な資金がいる。しかし、彼はそれを据え置いた。1994年2月ビルを建設し始めてから1996年7月建設までのすべての資本は巨人集団の資金だった。このために巨人集団自身も資金ショートのために倒産した。

厳密な思惟と正確な情勢を分析する能力とは百戦で不敗の元である。わずかの失敗でも大きな失敗をもたらす。企業家の成功は正確な分析、厳密な思考の結果である。

## 1 ものごとの利と害を見切って、害を避け利をとること

順調な時には、何でもいつでも順調にしていけると思っている人は、平穏な海面の下に暗礁があることを忘れてしまっている。

企業調査の研究によると大部分の中国人企業家には利と害を見究める能力がある。中国企業家のこの能力の平均得点は80.7点(満点:100点)。他の素質能力と比べるとその能力の得点がいちばん高いことが明らかである。

### ① オフシーズンが盛期に変わる

マーケットを把握し、全面的に分析の上でマーケットのすきまを見つけ他人



が考えていない販売方法を探す。杜健君氏はその代表の1人である。

彼は「TCL 電子集団鄭州支社」の社長である。旧正月後、競争相手たちは力を抜き「休眠」状態に入った。「TCL」はそのめったにないチャンスを利用し、より少ない人手と資金で自分の商品を宣伝した。その季節に「TCL」は何千台のカラーテレビを売ってしまった。なんと鄭州で8割のシェアを占めた。この効果はシーズン中続いた。その後、他社が夢から醒めたように多くの人手とお金を使って広告やCMなどで宣伝したが、時期としてはもう遅すぎた。「TCL」はさらにシェアを上げた。彼が鄭州に事業を進出する理由は、鄭州が中国の中部にあり、人口が大都市の人口より少ないがマーケットの潜在力があると考えていたからである。

## ② 損することに長じる、長い目で物事を図る

一時の損失が巨大な利益を生む状態に変わることができるのは物事を長い目でみるからである。目の前に損があれば、それを避ける人が多い。しかし、損失をうまく利用すれば勝利を収める可能性は高い。

朱江洪氏は優秀な企業家である。彼は一時的な損失を利用しシェアを大きく引き上げることに成功した。彼は百色機械工場の工場長だった1984年の旧正月の数日前に、チベットセメント工場の北京事務所から1通の購入品願い書を受け取った。

あくる日、彼は営業課長を派遣した。損があっても契約をしてこいと命じた。チベットセメント工場の代表も驚いてすぐに契約をむすんだ。百色機械工場の従業員たちは正月休みを犠牲にし残業で設備を作った。運送の面も難しい問題があった。冬なのでチベットまでの道は非常に悪かった、しかも長い。往復で49日もかかるのである。結局、この取引では損を出してしまった。しかし、彼の工場は多くの信用を得た。それから後、百色機械工場は大きな利益を取得していくことになる。

彼はマーケットの動きをよく観察し、わずかな変化も逃がさない。1996年、全国でエアコン市場がまだ盛んであった時期に彼はこれからマーケットが変化していくことを敏感に感じていた。当時、中国ではエアコンの生産能力2000万

台を超えていた。しかも数百万台の輸入エアコンもあった。ところが消費量はなんと600台しかなかった。エアコンの販売戦争はまことに厳しいことは目の見るよりも明らかだった。

ここで朱江洪氏は時間で競争し販売を促進する方法を思いついた。取次販売店が前払い金1000万円を払えば工場から0.5パーセントの利息を戻す。2000万円を払えば、0.6パーセントの利息を戻す。この手は効いた。オフシーズンの3月末までに15億元超えた資金を見事回収した。4月、他のメーカーが目をさまし、値下げの競争が始まった。しかし、もう遅かった。その年の夏は雨が多かったので気温が上がらない。いわゆる「冷夏」だった。それゆえ値下げの競争はより激しくなった。ところが彼は当社のエアコンは値下げしないと熟慮断行したのである。値下げすれば自分の利益のために取次店がエアコンの取付や整備などのサービスを悪くさせると予想したからである。

彼の厳密な判断はここにとどまらない。値下げをしないと取次店の損を招いてしまう。それゆえ、エアコンシーズンの9月を過ぎると、彼は1億円を出して取次店に損失を償うと宣言した。取次店側は感心した、どこもが朱江洪氏のエアコンを努力して販売し続けた。国家統計局の調査によると、1996年エアコンの質やシェアの占める率や整備サービスの3項目を全国で第1位であった。「損をする」のも一つの駆け引き、一つの技巧である。表向きの「損をする」は手段であり、目的は利益にある。マーケットが変化する前に察知し、余裕をもって対応することは企業家にとって備わるべき能力である。

### ③ 盟友と競争相手とのある関係を保つ

大量の事実を分析した中で分かることは、多くの経営者が一時の利益に惑わされて短期的な行動をとることから破滅するということである。結局は不利な局面に落ちてしまうのである。

賢い経営者は物事を長い目で見ている。取引先とライバルとの間で、長期の関係と目先の関係をうまく処置するのである。

張果喜氏は江西省「果喜実業集团公司」の代表取締役兼社長である。1979年から日本向けの厨子作りが始まった。日本で大部分のシェアを占めていた。し

かも、カナダ、ドイツ、韓国、タイ、香港などの国に事務所を開いた。商品は5種類2000タイプがある。彼は日本での商売をうまく進めるために、日本の代理店と契約を結んですべての商品をその代理店に任せた。ある日本の仏壇メーカーがコストをダウンするために代理店を避けて直接に彼の会社から厨子を仕入れようとしていた。張果喜氏はその状況について考えていた。「この仏壇メーカーと直接に取引をすれば会社にとって利益がもちろんあるが、長い目で見れば今までやっと開拓した販売ルートが壊れるかもしれない。代理店が自分のライバルになってしまう可能性さえあるのでそれでは損失が多いに相違ない」。その考えに従って、張果喜氏は日本の仏壇メーカーの要求を断った、代理店との関係を保ち続けた。代理店はこのことを知って、張果喜氏をさらに信頼し宣伝にも力を入れた。彼の厨子はますます売れていった。厨子の利潤は高いので韓国や台湾などの企業との競争は激しい、さらに日本でもたくさんのライバルがある。そこで、今までの販売ルートと合資会社だけでは勝つことができないと思った張果喜氏は日本の業者から代表的な数社を選んで1991年に「日本仏壇取次販売ユニオン」を成立し、彼の会社は厨子の専門店になっていった。

この方法で消極的な競争を積極的な協同関係に転換させたわけである。今日、日本で6割のシェアを占めるに至るのである。

## 2 発想を転換して問題を解決する

肝心な時には、厳密な考えの末に普通とは違った構想をもつこと。経営活動の中では、新しい状況や問題が次から次へと現れる。その中では、一部の問題は過去の経験を用いて解決できるが、多くの解決方法は斬新なアイデアが必要である。

### ① 後から打って出て相手を制する

「早い者勝ち」という言葉をよく聞く。しかし、勝つ者が必ずしも早い者ではない。商戦の中では「遅い者が勝つ」例も少なくないのである。

新しい市場を開拓できる企業家はきわめて少ない。後からついて行く企業家

は多い。"千里眼"がなくても"きれる頭"があれば、自分の位置をキープすることができる。

ナポレオンにはこんな話があった。われわれが敵に勝つ秘訣はわが軍が敵軍より5分前戦場につくことだ。しかし、ナポレオンのような有能な政治家・軍事家は少ない。後には、ロシア軍との闘いの中で物質補給の困難のために厳冬の中に敗れている。この教訓から学べることは、優勢にしてもきちんと整えない作戦では失敗することが多いということである。

何魯敏氏は「亜都集団」の社長である。1992年北京ではミネラルポットがはやっていた。亜都集団が作ったミネラルポットが店頭で登場した時は季節外れだった。それは計画の失敗なのか？ 実は、彼には成算があった。第1、マーケットの潜在力はまだある。第2、今まで質がいいミネラルポットは少かった。第3、発売が遅れたことを克服する方法はある。その方法というのは亜都集団の広告である。

「なぜ他社のミネラルが登場した後わが社のミネラルポットを発売し始めたのか、なぜハイテクを持っている亜都集団が他社より遅れるのか。胸に手を当てて考えてみたら、実際は飲み水が重大なことになった。ちょっとしたことでおそらく弊社も加害者になってしまいます。

生水を飲む時、水の質が非常に重要だ。水の中には細菌が多い鉱物が溶けすぎると、その水をたくさんを飲むことで結石は避けられない。溶けにくい鉱物ならミネラルと称することができない。

水が出にくい、清潔でない、役に立たない磁器なども今のミネラルポットの欠陥。

亜都集団は商品発売では遅れたが、ここにいい商品を作りました！」

"遅れ"ている事実は確かである、"遅い"は会社にとって不利な弱点であり、消費者にとって大きな問題でもあるので無視はできない。従って、社長の何魯敏氏はその事実を認めて人を感動させる言葉を用いて消費者の心を引きつけた。結局亜都集団のミネラルポットは発売後まもなく目標を達成した。

② "えさ"をまく。

いろいろな研究によると企業家たちが資金を解決するためたくさんの妙案を見せてくれた。

盧俊雄氏。1968年に生まれ、「華隆集団」の創業者である。大学時代、彼は「切手」雑誌と「切手公司」から全国で2000人以上の切手コレクターの名前と住所を手に入れた。そのリストの中には大きなビジネスチャンスが含まれていた。

彼は年賀状の販売から稼いだ何千円で「南華郵報」を発行した。新聞の一面には切手マーケットの情報、二面には切手の相場を載せた。この冊子を無料で切手コレクターに郵送した。適当な投資がなければ、切手コレクターの心を引きつけることはできない。

2400冊の無料の「南華郵報」を全国に郵送してまもなく、切手を買いたいという手紙がたくさんきた。しかし、彼の手元には切手がない、お金もわずかしかない。一体どこから切手を手に入るのか。実は、資金の解決方法は新聞を郵送する前にすでに考えだした。彼はある大手の切手コレクターから2万円の切手を購入し、前払い金2000元を払った。しかも約束した、1ヵ月の内にこの切手の半分を売り出さなければ、その前払い金もい無駄になる。しかしそのコレクターは損がないと思うのでさっぱりとオーケーした。結局、1ヵ月の内に2万円の切手は全部売りきった。そこで彼ははじめての切手取引を成功させた。「南華郵報」第5号のときには、もう5万人以上の読者ができた。30年歴史をもつ「切手」雑誌に思い切った広告を出した。1ヵ月の売上は30万元まで上った、そのお金は現役大学生にとっては大金だった。

商売の動機は利潤である。しかし、利益ばかりを考えてはいけぬ。客の満足という心遣いも考えなければならない。卒業後、彼がはじめて不動産業界に入った時に資金も少なかった。彼は借金をしないで不動産に入る方法を考えた。まず、盧俊雄氏は不動産の情報を探し、それを研究した末、一等地にある古い部屋を選んで前払い金5000元を払い、1ヵ月後1平方メートルを800元で買い取ると約束した。一方、彼はすぐに家を買いたい客をさがし、自分の計画を示した。会社の資金で部屋を改装し、改装後2000元／で1平方メートルを

売ります。もし客が家を買った後売るとすれば今の値段より低くない価格で買い取る。その手がやはり予想どおり客さんの心をつかんだ。

商売に入る点ではまず資金の問題にぶつかる。ある人は困難に負け商業をやめ、ある人はなかなか決心がつかない。充分の資金があっても必ずしも成功するとは限らない、成功した人はお金に頼るのではなく頭脳を利用するわけであるから。

### 3 厳密に作戦を立てて目標を実現する

企業家たちの考えが厳密かどうかは実際に調べてみないとわからない。ある計画を見れば天衣無縫かもしれないが実際の活動中に必ずしも実行できるとは限らない。新たな状況は活動中にしか発見できないのだから。

実践能力が弱い経営者は常に経営活動中問題にぶつかった時に、一体何をしたらいいのかが分からなくなってしまう。あるいは、些細なことにこだわって、他の肝心の部分を看過してしまう。中国の経済界には "10000 - 1 = 0" の理論がある。その意味は、「経営活動中10000個注意すべき点があるとすると、中に1つのことが看過されたら最後に利益は0になってしまう」ということである。

いつも万一のことに備えなければならない。経営活動中、すみずみまで気を配って、時宜よく融通性がある対策をつくるこそ不敗の立場を保つことになる。

#### ① 詳しい計画を立てる

計画を立てることの良い点は、

第一に全面的であること。計画の中には目標、分析、資金、期間などのことが欠かせないこと。

第二に正確であること。いくら記憶力が優れても紙に書けば間違いはない。

第三に筋道があること。何をやるべきか何を先に用意すべきかを書いておけば、実行するときに根拠がある。つまりタイムスケジュールを持つことである。

## 現代中国における成功する経営者像（2）

1988年旧正月、テープレコーダーの会社を経営する孫峰氏は事業を拡大するために休みを犠牲した。彼は全国の家庭電機分野のマーケットを分析した。いま、家電の消費量は上昇段階に入ったから時間を無駄にしないように早く仕入量を増やすべきだと考えた。

心を決めた彼は詳しい計画を立てた。

第一、なるべく早く仕入の契約を済ませる。彼は旧正月後すぐに家電メーカーと連絡をとり、契約を結んだ。

第二、客を満足させるためなるべく多くのメーカーの商品を備える。

第三、テープレコーダーだけではなくテレビや冷蔵庫なども仕入れた。店に来た客がほしい家電を一度に手に入れられるようにする。

1988年、夏、秋2つの季節に全国で家電製品を買いあさる騒ぎが起きた。孫峰氏に所属する10数軒の店は1億元に近い家電製品を1ヵ月未満のうちに売りきった。毎日の売上はなんと50万円もあった。

波は高くなる時もあり低くなる時もある。マーケットも同じである。1989年、"天安門事件"の影響で全国の経済は不景気に落ち込んだ。その新たな状況に対して彼はまた厳密な計画を立てた。第1、大都市の販売店を増やす。第2、市場の最安売値で売る。第3、アフターサービスを充実させる。第4、販売店は中小都市や農村まで進出させる。

会社はこの4点にしたがい、努力し、年末まで売上は倍増した。

### ② 厳密な考え、正確な計算。

楊祥波氏は無一文から財を成した。10年間で実力の備わった「香港歳宝集団」の社長になった。近年、「香港歳宝集団」は広州、上海、北京など大都市で貿易、金融、工業などを投資している。彼の成功した秘訣は手堅く仕事をする事と、考えが厳密であるということにある。

少年の楊祥波氏はすでに親から商業の啓蒙を受けていた。ある日、13歳の楊祥波とお父さんが市場に出かけ、途中で中古自転車売っている知り合いを見かけた。その自転車の売値は280元だった。お父さんはそれを買いたいけど値段に迷った。そして、お父さんは自転車に乗ってみようと知り合いに言って楊

祥波少年を連れて市場に自転車の価値を人々に尋ねてみた。人々は自転車を囲んでそれは300円の値打ちがあると口を揃えた。そこで、安心した父は自転車を買ってしまった。このことは楊祥波少年に深い影響を与えた。

1987年、楊祥波氏は香港に移民した。それから彼の事業は順調に発展していった。彼は落ちついた人柄である。他人が3回考えることを彼は30回も考える。「発展ビル」買収の時も彼は30回以上熟慮した。1989年できたばかりの「発展ビル」は焦って売却されようとしていた。当時、海外の投資家たちは次から次と中国大陸から引き上げていった（天安門事件の余波である）。ビルに興味がある人は少なかった。彼は中国の経済情勢がだんだんに回復していくと判断した。そして、彼はすぐに資金を調達して、ビルの1/3を買収した。当時25億元だったが6億円で手に入れた。1993年5月、広州にある2つの土地が競り売りの形で使用権を譲渡されようとしていた。これは魅力がある土地だと知っていた彼は広州に入って現地の環境や交通状況などを調査した。当時、広州と香港との土地の差は10倍もある。1997年に香港返還後には広州の土地の価格も上がるだろうと考えた楊祥波氏は何度も計算した上で競争入札の最高値を決めた。結局、彼が考えた価格よりも下回った値段で入札し、ものにした。

楊祥波氏の経営経験から学べることは：

- 1、政治情勢に対する鋭い感覚である。中国でも前途を判断するには経済・経営に精通しているだけで足りない。政治的感覚が必要なのである。
- 2、事前に緻密思考でさまざまな面から考えてみる。わずかな油断が全面的な失敗を招く恐れがある。
- 3、精確な計算。取引は数字のゲームとも言われる。厳密な計算の立場から考えるとその作戦が正しいかどうか自身がもてる。

### ③ チャンスとリズムを冷静に把握する

チャンスとリズムを看過するのは思慮の浅さの欠陥であり、低レベルの誤りである。

「豪門集団」の社長陳世増氏は3回もホワイトハウスを訪れ、クリントン大統領と会った自慢すべき経験がある。彼は近年米大統領と会った中国企業家の



## 現代中国における成功する経営者像（2）

1人である。経営面では彼はチャンスとリズムをうまく利用する名人である。

1990年、河北省某市で玉田ビールが大量に売れていた、地元のビールは売れなくなっていた。それに気がついた市の幹部たちは他のビールの販売禁止の政策を出し、しかも数百名のパトロールまで派遣した。地方保護主義に対して陳世増氏は次のような策を考えた。

第一は、自分の従業員の気持ちを安定させ、内部の凝集力を固める。同時にビールの質を向上させる。

第二は、証拠をとるため、彼は新聞記者をビール運送車に乗せる。それを阻止される現場を見させる。

第三は、この市のトップと相談し、和解の方法を狙う。

第四は、冷静を保ち、事態を悪くならないように現場記事の発表を阻止する。他方、自分が"人民日報"と"経済参考"等最も有力な新聞に"市場の開放と競争の公平についての考え"を書いた。

第五は、その市のトップと交渉するチャンスをつかんで親しい関係をつくった。

この厳密な計画のおかげでビール封鎖事件を円満に解決した。緻密な作戦行動は企業家の統制能力を示すことになるのである。