

〔ケース研究〕

ハイアールの急速な成長と高始点経営

欧陽 桃花

中国人民大学ビジネス・スクール

E-mail: ouyangth@em.tsinghua.edu.cn

要約：本研究はハイアールの事例を研究対象に、ガーシェンクロン理論を援用して中国家電企業の高成長のプロセスと原因を明らかにする。後発利益の享受が、ハイアールの急成長及び国際競争力を向上させる重要なファクターであると指摘する。

キーワード：急速な成長、後発企業、高始点経営

1. 問題意識と研究目的

中国最大の総合家電企業であるハイアール（英語Haier、中国語 海爾）は「青島市日用電器工場」（以下、青島冷蔵庫）を前身とし、1991年に誕生した。1984年に設立された青島冷蔵庫は中小企業にすぎなかった。1984年の青島冷蔵庫の売上は348万元であったが、147万元の赤字が発生していた。しかし、ハイアールは2004年のグローバル連結決算の売上が1016億元（約122億ドル）になった。20年間のハイアールの年平均成長率は約68%である。米国*Appliance Manufacturer*誌（2001年2月）において総合家電企業の世界9位にランキングされたハイアールは、中国企業として初めて総合家電企業の世界10位以内に入った。¹同年Euromonitorによると、世界白物家電企業を対象にしたランキングで、ハイアールの売上と市場シェアは第6位に入り、世界でも一流の家電企業として注目された。2003年のEuromonitorでは、ハイアールは第四位に入っていた（1位はワールプール、2位はElectrolux、3位は松下電器）。1984-2004年の間に、ハイアールが赤字の中小企業から世界一流の家電企業に昇進したことは、以上の事実からわかった。

¹ 米国*Appliance Manufacturer*誌（2001年2月）によると、世界市場シェアなどの指標を参照にし、グローバル10位以内企業をランキングした。ワールプールが世界一と評価された。10位以内には、米国3社、日本4社、ヨーロッパ2社、中国1社がある。ハイアールは9位であり、日本の日立より上位であった。

世界の大手家電企業の成長史を見ると、例えばフィリップス、アメリカ GE、ワールドプールの成長期は約 80-100 年、日本の松下電器と三洋電機の成長期は約 60-80 年、韓国のサムスン、LG も約 30 年の成長期間である。後発企業の中国家電企業が、なぜ 20 年で、先発企業に追いついて、国際競争力を構成しているのか。本論文の目的はハイアールの事例研究を通じて、中国家電企業の高成長のプロセスと原因を明らかにすることである。

2. 先行研究と分析の枠組み

ハイアールは、中国では話題性に富む企業であり、世界の注目を集める数少ない中国企業のひとつでもある。ハーバード・ビジネス・スクール、欧州の International Institute for Management Development (略称、IMD)、日本の神戸大学などは、ハイアールについて企業調査に基づき、事例研究を行っている。ハーバード・ビジネス・スクールは「The Haier Group—Capture the stunned fish, not the dead ones—」をテーマにして、ケースを作った。ハイアールが倒産寸前の紅星電器を吸収合併し、どのように紅星電器の経営を立て直すかというもので、結論を示していない。しかし、このケースによって、ハイアールの構築した企業文化、経営方式などは、ある程度明らかにされた。² 欧州の IMD は「Building Market Chains at Haier」をテーマに、ハイアールの企業内部における市場連管理を説明した。³ また、従来の中国語の研究文献には、企業文化、多角化と国際化戦略、モチベーションのシステム、経営革新、アフターサービスの独自性などから、ハイアールが成功した経験を説明する研究が多かったにもかかわらず、厳密な学術研究及び理論的な枠組みに基づいてハイアールの事例を分析する文献は少ないと考えられる。

本論文では、ガーシェンクロン (Alexander Gerschenkron) の理論を概念的な分析枠組みとして使用することにしたい。ガーシェンクロン理論を使うのは、この理論が、後発国の急速な工業化や経済発展を説明する代表的な理論であり、最後発国である中国の家電企業の急速な成長を分析するためにも使うことができると思われるからである。

ガーシェンクロン自身は、ドイツ、フランスなどヨーロッパ及びロシア、日本といった後発国の急速な工業化と経済発展を、歴史の視点から説明しようとした。彼の分析によれば、19 世紀大陸ヨーロッパ諸国や米国の工業化は、先発国イギリスのインダストリアリズムの波を受けて始まり、さらにロシアと日本の工業化は大陸ヨーロッパや米国の工業化のインパクトによって胎動した。後発国の工業化は、豊富な後発性利益を受けるので、いったん開始されると、その速度は非連続的なスパートであり、先進世界の水準に追いつきあるいは追い

² Paine and Crawford (1998).

³ Ge and Li (2000).

越す加速的な勢いがあった。⁴

後発利益 (The Advantage of Backwardness) とは、後発国の工業化は、先発国の成功した経験と技術の成果を導入したうえでスタートすることと考えられる。先発国と比べて、技術的にも資本的にも、急速な経済発展のための条件において恵まれている。すなわち、後発国はその工業化の出発点において、先進国の工業化の過程における先駆者的努力を通じて一歩一歩蓄積された技術開発の成果を、何時でも利用しうるものとして与えられている。

ガーシェンクロン理論について注目される先行研究に、中川敬一郎と渡辺利夫の研究がある。中川氏は、明治、大正の日本の急速な工業化と経済発展を経営史の視点で説明するにあたり、ガーシェンクロン理論に注目した。渡辺氏は、韓国の戦後の急速な工業化と経済発展を、ガーシェンクロン理論を使って説明した。中川氏の研究によって、ガーシェンクロン理論は次の五つの命題にまとめられた。(1) 急速な工業化、(2) 重工業部門の早期発展、(3) 当初から大規模企業、(4) 非自生的発展、(5) 工業化の理念など。⁵ 渡辺氏は韓国の急速な工業化を実証分析した。彼によると、韓国経済の発展過程における、なによりも大きな特徴は、短期間に実現された高速経済成長であり、「圧縮された」経済成長とよび、ガーシェンクロンの姿を見ることができるのである。⁶

ガーシェンクロン理論は、もともとは一国の工業化や経済発展 (マクロの現象) を説明するためにつくられた理論である。本論文では、ガーシェンクロン理論の後発利益を、後発企業の急速な成長 (ミクロの現象) を説明するために応用する。

3. ハイアールの事例

ハイアールは、創業の初期は、製品は冷蔵庫、それも 1 モデル (BCD-212) だけを製造していた。それが 2004 年には、製品は冷蔵庫、洗濯機、エアコン、カラーテレビ、携帯電話、パソコンなどに多様化し、モデル数は 15100 に拡大した。また、輸出は 160 カ国に及び、輸出額は約 10 億ドルで、海外生産の海外販売は約 10 億ドルである。さらに、ハイアールは 30 カ所の、米国をふくむ海外生産拠点と製造基地を持っている。中国における数少ない多国籍企業のひとつと言える。

3.1. ハイアールの誕生

ハイアールの前身の青島冷蔵庫は、1984 年 1 月 1 日、青島市経済委員会の決定に基づき、

⁴ Gershenkron (1962, pp. 7-8).

⁵ 中川 (1981, pp. 57-67).

⁶ 渡辺・金 (1996, p. 57).

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。しかし、青島冷蔵庫の設立後の 1 月から 12 月にかけて、廠長（最高経営責任者）が 3 回交代したにもかかわらず、147 万元の赤字で倒産寸前であった。同年 12 月 26 日、35 歳の張瑞敏氏（ハイアールの現在の最高経営責任者）が、青島市経済委員会によって第 4 代目の廠長として任命された。張瑞敏氏は 1949 年に、山東省青島市に生まれた。1968 年に高校を卒業して、他の企業に入社した。作業員、班組長、工場の副廠長を経て、青島市家電会社の副総経理（副社長）となった。⁷ 張氏の職務は、青島市にあるすべての家電企業の技術・設備の更新を管轄し、また、政府を代表して、青島冷蔵庫の設立を監督することである。

青島市経済委員会は青島市の花形産業を育成するために、青島冷蔵庫などの 5 社に生産設備の更新資金を投入することを決定した。⁸ そして、青島冷蔵庫は青島市経済委員会の指揮のもと、冷蔵庫の生産技術及び生産設備を外国から導入することについて、ドイツの Liebherr-Haushaltsgerate（以下、Liebherr）社と交渉を始めていた。しかし、青島市経済委員会は、青島冷蔵庫の経営を立て直さないと、外国から導入しようとする生産設備及び生産技術が無駄になると考えていた。そこで青島市経済委員会は、青島冷蔵庫の経営を振興させるという大役を張氏に任せることを決定した。

この任命に関し、張氏は「私は青島市家電会社の副総経理として、青島冷蔵庫の設立は支持するが、青島冷蔵庫の廠長には就任したくない。青島冷蔵庫は工場だが、実は工場らしくない」と述べた。⁹ この任命は張氏にとって、つらいことであった。この職についても、彼の役職は昇進にならなかったが、仕事のリスクと責任は重くなった。張氏は家に帰って、「私は、青島冷蔵庫の経営不振を脱却できなかつたら、元の役職に復職しないかもしれない。あなたに理解してほしい」と同氏の妻に言った。¹⁰

1984 年 12 月 26 日、張氏は就任した。直ちに、工場現場を細かく観察した。それまでも仕事の関係で青島冷蔵庫をよく視察していたにもかかわらず、今回の就任後の観察は張氏を驚かせた。その中でも二つのことを強く感じた。ひとつ目は工場現場が臭いことである。作業員のマナーが悪く、工業現場で煙草を吸ったり、小便したりするためである。張氏は着任した一日目に、元の企業ルールを無くし、作業員の素行について 13 条の企業ルールを作っ

⁷ 中国計画経済の年代では、青島市家電会社が青島市すべての家電メーカーを管理する行政機構であった。

⁸ 5 社の家電企業は青島冷蔵庫、青島冷凍庫総廠、青島エアコン廠、青島紅星電器公司、青島テレビ総廠である。90 年代、青島冷凍庫総廠、青島エアコン廠、青島紅星電器公司の 3 社がそれぞれハイアールに吸収合併された。

⁹ 「張瑞敏の 20 年の振り返り」『郷鎮企業家』(1999 年 8 期), p. 20.

¹⁰ 「張瑞敏の 20 年の振り返り」『郷鎮企業家』(1999 年 8 期), p. 20.

た。例えば、工場の中を禁煙にしたり、小便を禁止したりすることであった。¹¹ 二つ目は給料の支払いがとどこおっていたことである。張氏は就任後、給料を作業者に支給できるよう、周辺の郷鎮より 5 万元を借り入れた。

そして、冷蔵庫組立の生産設備及び技術を外国から導入するために、張氏はドイツの Liebherr 社と交渉を行った。

3.2. 外国技術の導入

青島冷蔵庫は青島市経済委員会の技術指導のもと、約 30 社の世界の冷蔵庫メーカーの技術資料を比較検討した。そして、検討の結果、フォースターの冷蔵庫の生産技術及び設備をドイツの Liebherr 社から導入することが決定された。フォースターの冷蔵庫は、冷凍能力がマイナス 18℃以下のものである。また、冷凍食品の貯蔵期間は約 3 ヶ月である。当時アジアでは、生産されていなかったものである。したがって、青島冷蔵庫は、Liebherr 社からフォースター冷蔵庫の組立技術を導入することにより、業界をリードする事業展開が可能になると考えた。Liebherr 社との技術契約に基づき、青島冷蔵庫は、Liebherr 社のブランドに青島市の地名を加えた名称で販売できる。Liebherr の中国語表記は「利渤ハイアール」である。青島冷蔵庫は利渤ハイアールというブランド名の前に「琴島」の字を付け加えた。これにより、元の「瑞雪」ブランドは「琴島－利渤ハイアール」という名称のブランドに変更されることが決定した。琴島は青島を意味している。青島市の形が琴のようであることから、しばしば青島は琴島と呼ばれる。琴島－利渤ハイアールというブランド名には、青島冷蔵庫が Liebherr 社と技術提携していることを示すばかりではなく、地元青島で製造されているというイメージを消費者に伝える効果がある。なお琴島－利渤ハイアールのブランドは、ハイアールの誕生に伴い、1993 年 5 月に、現在のハイアールへと名称変更された。

その後、ハイアールは他の家電分野に参入する場合にも、外国企業との技術提携により、最先端の技術を導入してスタートするやり方を受け継いでいる。例えば、1993 年、イタリアの Merloni 社との合弁で、欧州のドラム式洗濯機を生産する；同年、日本の三菱重工業との合弁で、パッケージ・エアコンを生産する；1997 年、オランダのフィリップス社及びドイツの Lucent 社とカラーテレビの技術提携を行うことにより、カラーテレビ分野に進出した。

3.3. 世界に通用するブランド

張氏が青島冷蔵庫の廠長に就任したのは 1984 年 12 月であった。当時、青島冷蔵庫が直面

¹¹ 「張瑞敏の 20 年の振り返り」『郷鎮企業家』(1999 年 8 期), p. 21.

していた状況は次のようなものであった。(1) 中国の冷蔵庫メーカーは 116 社あったが、人気がある家電製品のブランドは外国の家電メーカー、特に日本の家電メーカーのものであった。(2) 自社の生産設備及び技術が遅れていた。(3) 品質管理が不安定であった。(4) 従業員に自社の未来への不信感があるので、半分以上は転職したいと考えていた。(5) 企業赤字は 147 万元であった。(6) 自社の販売ネットとアフター・サービスはほとんどなかった。自社を今後いかに発展させていくべきか、張氏が考えなければならない問題は多くあった。

中国には昔からこのような話がある。「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」。張氏は 1985 年の全社員集会で、この話を「やるなら、トップになる気で取り組もう」と解釈した。青島冷蔵庫は中小企業であるから、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、やるなら、トップ企業になることを目指して取り組むべきだと決意したのである。

トップ企業とはいったい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、ひと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。しかも、企業ブランドは自国の文化の象徴である。たとえば、GE=米国、松下及びソニー=日本などというイメージがある。すなわち、自国の文化を結集したブランドがトップ企業に共通する点である。ハイアールを世界に通用するブランドにすることを軸として、青島冷蔵庫の経営改善をスタートすることになった。さらに、張氏は、「家電製品の優秀なブランド=高品質+優れたアフター・サービス」ということを強調した。こうして、世界に通用するブランド戦略を中心にし、製品の品質化と優れたアフター・サービスを追求する経営方針を立てた。

優秀なブランドを軸として事業を展開しようとした理由は何であろうか。「同じ製品でも、顧客は優秀なブランドの製品を信頼するために、その企業は製品をより高い価格で販売でき、より早く販売でき、より多く販売できる」と張氏は考えた。¹²

この話から、ハイアールが優秀なブランドを目指す理由は、低価格を競争の武器として市場に参入するのではなく、消費者の信頼を獲得することにより、高品質・高付加価値の商品で、市場シェアを高めることであることがわかる。創業の 3-5 年後、青島冷蔵庫は同業他社との競争のなかで、冷蔵庫業界で中国一のブランドをつくりあげること成功した。青島冷蔵庫が中国一のブランドをつくるために行った努力は次のようなものである。

第一は、徹底した品質管理の追求である。ハイアールの品質重視は 1985 年に立ち返る。

¹² ハイアール企業文化センター 編 (1997)『ハイアール、明日の世界に通用するブランドを構築する』(社内誌), p. 107.

当時、青島冷蔵庫が生産した「瑞雪」冷蔵庫約 400 台が、ユーザーのクレームで再びチェックを受けた。再チェックの結果、そのうちの 76 台が 2 等品と判明した。¹³ 青島冷蔵庫の当時のルールに従えば、関係者に罰金が課され、冷蔵庫は修理され、出荷される。しかし、Liebherr 社との技術導入契約を締結してドイツから帰国した張氏は、「その冷蔵庫 76 台が不合格であるなら、不合格の原因を徹底的に検討する」と強く主張した。張氏は冷蔵庫 76 台を 7 日間、工場に展覧し、その後、全員の目前でその冷蔵庫を打ち壊した。さらに、従来の処理ルールにとらわれないで、懲罰の対象外であった張氏を始めとする経営陣にも罰金が課せられた。当時、冷蔵庫 1 台は従業員の 1 年分の給料に相当した。張氏はこの方法で、品質が企業の命であるということを従業員に徹底させようとしたのである。

第二は、合格の部品を用いることである。張氏が就任して間もなく、青島冷蔵庫は部品の調達で、政府の指示に違反したことにより、政府に批判された。当時、政府は自国の工業を保護するために、冷蔵庫メーカーは数十%以上の中国製の部品を使わなければならないと各冷蔵庫メーカーに指示していた。張氏は「品質第一」の原則に基づき、自国製の部品品質が確かに良ければ、青島冷蔵庫は自国製の部品を購入して組立てる。が、それ以外は一切、輸入部品を使うと決定した。1987 年当時、青島冷蔵庫では冷蔵庫 1 台を組立てるのに、輸入部品を約 90%使用した。それによって、青島冷蔵庫及び張氏は政府から批判された。張氏は「当時は、プレッシャーが大きかった。政府の指示に従うと、青島冷蔵庫の品質は必ず悪くなる。幸運なことに、当時は中国の社会主義計画経済が社会主義市場経済にだんだんとシフトする時代にあつたので、政府が企業を直接に管轄する行為は緩和されていった」と述べた。¹⁴ 国産部品より輸入部品を多く使う張氏の行動は、政府からは批判されたが、消費者に伝えられるイメージは、青島冷蔵庫は最も良い部品を使うので、同社の冷蔵庫は品質が良いということになったのである。

第三は、中国で最初の「国家優秀金賞」を受賞したことである。1988 年、競合他社との競争を経て、青島冷蔵庫の BCD-212 規格の冷蔵庫が中国最初の国家優秀金賞を受賞した。これにより、青島冷蔵庫は中国一の冷蔵庫メーカーの位置に立った。中国における冷蔵庫の大手メーカーである科龍は国家優秀銀賞を受賞した。

第四は、不況のなかで製品を値上げしたことである。1989 年、中国経済が大調整の時期に入り、経済の不景気、消費の低迷で、各家電企業は大きなショックを受けた。同業他社は

¹³ 当時、中国の機械工業品の品質評価システムは、製品を 1 等品、2 等品、3 等品、等外品（不合格品）に分けていた。その中で、等外品にあたる製品を不合格品とし、1 等品の製品が合格品に相当する。2 等品は、1 等品に比べ品質がやや落ちるものの、1 等品より価格差をつけて販売することができる。即ち、2 等品の冷蔵庫 76 台は国家の品質評価システムでは、出荷を許可してもらえるのである。

¹⁴ 「張瑞敏の 20 年の振り返り」『郷鎮企業家』（1999 年 8 期），pp. 20-21.

そろって冷蔵庫を値下げして、販売を促進しようとした。青島冷蔵庫は優秀なブランドであるイメージを消費者に伝えるために、各同業他社のやり方とは逆に、BCD-212 冷蔵庫を 10% 値上げすることにした。値上げの 1 週間後、青島冷蔵庫の販売量は、減少しないだけでなく、緩やかに増加するようになった。

ハイアールは 90 年代に入ると、製品品質、サービス、デザイン、製品開発などの方面から、世界の一流企業になるという目標に取り組んでいた。ハイアールの冷蔵庫が世界で最初に評価されたのは 1993 年であった。ドイツ『TESE』誌のドイツ市場における冷蔵庫の無作為サンプリングテストにより、ハイアールの冷蔵庫が品質トップの評価を受けたのである。ハイアールに技術をライセンスした Liebherr 社は、ハイアールに次ぐ 2 番目にランキングされた。

3.4. 厳しい品質管理

(1) 世界一厳しい品質基準

90 年代になると、ハイアールは、外国市場への進出に取り組みはじめた。外国への進出の必要条件はその国の品質基準に合せなければならないことである。そこで、ハイアールは国際品質基準の情報も重視するようになった。現在は、社内で、国際基準及び外国基準約 2000 種類に関する情報を保有している。国際基準は世界に通用する基準である。例えば、ISO9001、ISO14001 などである。外国基準は一国の基準である。例えば、米国の UL、ドイツの VDE、日本の JIS（日本工業規格）などである。ハイアールは 1992 年、ISO9001 の国際認証を受けた。その後、ISO14001、米国の UL、ドイツの VDE、日本の JIS など 18 カ国の国際認証を取得した。更に、品質基準を世界一に設定することに力を入れた。日本の家電製品の品質が世界トップという位置づけを否定するわけではない。ハイアールはその日本の品質基準を目標にして、それを上回る世界一の品質基準を設定した。例えば、ハイアールの主力製品である冷蔵庫では、日本の冷蔵庫の修理率が千分の六以下であるのに対して、ハイアールは千分の四以下にコントロールできていた。また、ハイアールは冷蔵庫の使用期間を 15 年に設定した。これは、どのメーカーの冷蔵庫より長い。全自動洗濯機では、日本が全品 5000 回安全に回ることを確認するのに対して、ハイアールは全品 7000 回以上安全に回ることを確認して出荷するルールを作った。

(2) OEC 管理

ハイアールは、テイラーの科学的管理方法及び日本の TQC などの品質管理を学び、その上で、自社流の経営手法を確立し実行した。そのひとつが OEC 管理である。OEC 管理(Overall

Every Control and Clear) とは、「日事日卒、日清日高」（「日日清、日日高」とも言う）である。すなわち、今日のことは今日中に解決し、毎日出てくる問題の原因と責任の所在を調べて瞬時に処理することである。日々足りないところを改善し、質的にも量的にもさらに向上させる。毎日 1%改善すると、70 日後には元の 2 倍のレベルに達している。OEC 管理は日々反省を促し、問題を検討させることで、企業と従業員のレベルを向上させる。OEC 管理は 1995 年 2 月 21 日、中国企業管理協会から「国家級企業管理現代創新 1 等賞」を受賞した。それは、ハイアールが中国では最高の経営レベルにあることを意味している。そして、この受賞をきっかけに、OEC 管理は社外から注目され、ハイアールの「鎮山宝」（ハイアールの成功の基本要因）と言われるようになった。

OEC 管理は、「企業目標」「日清管理」及び「インセンティブ・メカニズム」からなる。企業目標とは、企業発展の方向及びその方針である。ハイアールは企業目標の設定に際して、総目標を部門ごとの目標に分解し、さらに、部門ごとの目標を 1 人ずつの具体的な目標に分解する。目標の分解は個人単位にまで行われ、しかもそれは具体的かつ定量的である。例えば、冷蔵庫工場と事務室及び材料倉庫には 2964 枚のガラスがある。その 1 枚 1 枚について、誰が責任をもって掃除するのかが決められている。また、冷蔵庫の組立は 156 工程・545 作業に分解されており、その作業標準と動作、個人の責任と賞罰が、『品質価値手帳』に明確に規定される。そして、『品質価値手帳』は管理者と作業者の個々人に公開される。そのため、ハイアールの経営幹部・管理者から作業員までの全員が、毎日、何をやるべきか、どのような基準に従い、どの程度までやるのか、どの給料と賞罰を受けるのかなどを、事前に了解することができる。

日清管理とは、毎日、設定した目標に従い、企業のモノ・コトを全方位的にコントロールして整理することである。日清管理の方法は日々の設定目標と照らし合わせて、従業員が毎日、自己反省した上で、その反省の結果がチェックされて、公開されるものである。「中国企業の生産管理において、一番厄介なことは、どんなルール、制度が実施されても、三ヶ月もするとだんだんマンネリ化してくることであった。たとえば、机をきれいに拭くのは簡単な仕事であり、だれでもできることである。ところが、中国の工場では、今日はきれいに拭く、明日はちょっときれいにする、あさっては拭かないということが往々にして見られるのである。易しいことを毎日きちんとやることは、中国の生産管理の難題である」と張氏は述べる。ハイアールは日清管理によって、中国の工場管理のマンネリ化を克服する。日清管理は毎日、作業員をコントロールするだけでなく、管理者をもコントロールする。

日清管理には二つのことが含まれる。第一は、「作業員日清」である。作業員は毎日仕事が終わってから、生産数量、品質、消耗品、金型、安全、文明生産（作業員の躰）、労働規

律の7項目を点検する。点検の結果と当日給料を3Eカード(Everyone、Everything、Everydayの略称である)に記入して班長に渡す。そして、作業者は作業場所を掃除して退社する。一般的には、作業者は勤務時間外を使って、3Eカードを記入したり作業場所を掃除したりする。班長も勤務時間外に、作業者の3Eカードをチェックする。そして、生産ラインの作業員全員の給料(日給)を個人別に掲示板に示す。第二は、「管理者日清」である。現場管理者は毎日、生産ラインの運行状況を整理・分析する。そして、問題点がどこにあるのか、責任者がだれであるのか、どのように解決と改善をすすめるのかを、「管理者の日清表」に記入し、上司に毎日報告する。

日清管理では、審査と再審査を一番大切にする。仕事を個人にまで分解するだけで審査しなければ、予想の効果は達成することができないと考えられる。ハイアールでは、現場に「日清欄」という掲示板を掛けている。現場管理者は毎日、2時間に1回、生産ラインと工場現場を回りながら、監督する。生産現場で、何も問題が生じていないときは「問題なし」と工場の「日清欄」に記入する。問題が起きると、それがいかなる問題であるか、そしてその問題をどのように処理したかを日清欄に記入する。日清欄に、「問題なし」が連続して3回書かれると、管理者は現場の目標が低いと判断され、目標度を上げなければならない。また、ハイアールの経営幹部及び職能部門は、不定期的な審査を行う。

ハイアールは日清管理で、企業のモノ・コトをコントロールする。そして、インセンティブ・メカニズムで、従業員のやる気を引き出す。ハイアールのインセンティブ・メカニズムの最大の特徴は瞬間賞罰である。ハイアールは、プラス・インセンティブでもマイナス・インセンティブでも、モチベーションが遅れれば従業員の印象が薄くなり、インセンティブの効果が低くなると考える。たとえば現場管理者が生産ラインを監督する場合には、赤色と黄色の品質管理価値券を用いて、瞬間管理する。赤色券はプラス評価、黄色券はマイナス評価を表わしている。品質管理価値券は、赤色、黄色とも2枚つづりである。1枚は評価された作業員に渡し、もう1枚は労使課に提出する。月末になると、労使課は作業員の品質管理価値券をまとめて財務課に渡す。そして、財務課は、各作業員の3Eカード及び品質管理価値券に従い集計した給料を作業員に配る。作業員も、各自で3Eカードと品質管理価値券を集計し、当月分の自分の給料をチェックする。作業員が当月分の給料に何か疑問や不公平を感じるなら、上級職位に訴えることができる。

3.5. 五つ星サービスの経営

五つ星サービスとは、世界のホテルが星の数で格付けされ、五つ星のホテルが最高級ホテルであることから、最高のサービスを顧客に提供することを意味する。

海爾の急速な成長と高起点経営

1985-1994年の10年間、ハイアールは「高効率・高品質」を中心に、事業を展開した。1995年からは、「高効率・高品質」の上に、五つ星サービスを加えて、競合他社と競争することとした。ハイアールは1995年を、「国際星級サービスの元年」と命名した。「国際星級サービス」とは、ハイアールが五つ星サービスを顧客に提供することである。現在は、約3万人の従業員のうち、サービス員が50%以上を占める。10000のサービス拠点をもち、顧客に24時間サービスを提供する。

ハイアールは「一二三四サービスの経営モデル」を社内に普及する。「一二三四サービス経営モデル」の「一」は、ひとつの結果である。すなわち、サービスが完全になること。「二」は、二つの希望である。顧客の苦情がゼロになり、ハイアールの誠意が顧客に残ること。「三」は、三つのコントロールである。アフター・サービスの苦情訴え率が10PPM（100万回に10回）以下、アフター・サービスの漏れ率が10PPM以下、アフター・サービスの不満率が10PPM以下になるようにコントロールすること。「四」は、四つのすべきことである。顧客の意見をすべて記録すること、顧客の意見をすべて処理すること、処理した結果をすべてチェックすること、チェックした結果を製品開発部門及び製造部門にすべてフィードバックすることの四つである。一言でいえば、顧客が要求することすべてに対応することである。

サービスを経営上から重視する理由に関して、張氏は「松下及びフィリップスのような先発の家電企業と比べると、ハイアールにはまだ技術開発能力と資金力に優位性がないので、技術面においては同等の努力をすると同時に、非技術面は外国企業以上に力を入れる。優秀なサービスを提供することによって、ハイアールに対する一種の信仰心が速やかに育成され、見えない資源が蓄積されるようになってきた」と説明した。

例えばアフター・サービスの手順を、ハイアールは次のプロセスに分解し、サービス員に徹底させた。第一に、サービスカード（会社の電話番号と携帯電話番号が記載されている）で自己紹介する。第二に、持参した靴サックを靴のうゑに履いて、顧客の家に入る。第三に、「永遠の誠意」（中国語、真誠到永遠）という文字を印刷した60センチ四方の布を敷く。第四に、修理し終えた時、持参の雑巾で製品を拭く。最後に、ハイアールマークのプレゼントを記念品として贈る。

ハイアールが冷蔵庫のサービス手順を公開してからは、他の家電企業もそれを真似ている。例えば、ハイアールのサービス員には、靴のまま家に入るのではなく、持参した靴サックを靴の上に履いて顧客の家に入るというルールがある。これにならって他の企業も靴サックを持参した。しかしながら、ハイアールのサービス員は、いくつかの点において他の企業のサービス員と異なっていた。まず、ハイアールのサービス員は、靴サックを右足に履きながら、顧客の家に入る。次に、靴サックを左足にも履いて、顧客の家に入るという手順まで厳密に

規定した。すなわち、原則として、靴サックに外の土を付けることなく、顧客の家に入る。靴サックを持参するサービスを真似した他の企業は、このような靴サックを履くというサービス手順までは規定しなかった。サービス員は顧客の家の前で、靴サックを靴の上に履いたため、外の土を付けたまま顧客の家に入った。同じやり方でも、やり方のレベルが違った。それはサービスのレベルの違いに繋がる。ハイアールは、「顧客第一」という経営理念を信じ、最高レベルのサービスを顧客に提供するアイディアを実践でどんどん出している。それはどの企業も真似しなかったことである。¹⁵

多年に優秀なサービスを世界各地の消費者に提供するハイアールの努力は、世界から注目された。米国優秀サービス協会 (The American Academy of Hospitality Sciences) は 1997 年に、ハイアールのサービス業績を評価した。¹⁶ 同協会によると、世界各地から集められたハイアールの製品を使う顧客の意見のなかに、苦情はいっさいなかったと述べている。ハイアールが、先進的な技術で省エネ家電製品を生産していること、劣る品質の製品を生産しないことに徹していること、満点のサービスを提供していることを評価して、五つ星ダイヤモンド賞がハイアールに授与された。ハイアールは、アジアの電機メーカーでは唯一この賞をもらった企業である。張氏も五つ星ダイヤモンド個人賞を受賞した。中国では、初めてかつ唯一この賞を受賞した経営者である。¹⁷

3.6. 早期からの製品開発

ハイアールの製品開発の大きな特徴は、新製品開発数の急速な増加である。1985 年度の冷蔵庫の 1 カテゴリーから、2004 年度には冷蔵庫、エアコンなど 96 カテゴリー、15100 のモデルに増加した。年間あたりの新製品数も、1995 年の約 60 モデルから、1998 年には 262 モデル、2002 年には 382 モデルに増えた。1 日あたり 1 モデル以上、新製品を市場投入しているわけである。また、ハイアールの 1998 年の売上高 168 億元うち、新製品の比率は 71% を占めた。その後、ハイアールでは新製品の売上が全売上の 70% 以上を占めるという目標を打ち出している。

¹⁵ 2000 年 12 月に行った、ハイアール大学の校長 Zou 習文へのインタビューによる。

¹⁶ 米国優秀サービス協会は米国の政府機構である。世界各地のホテル、航空会社など、サービス業界が優れた製品とよりよいサービスを提供することで、米国優秀サービス協会の分会に推薦されて五つ星ダイヤモンド賞をもらえる。いままで世界各地の約 1400 の組織がこの賞を受賞した。詳細は <http://www.stardiamondaward.com/welcome.htm> を参照。

¹⁷ ハイアール企業文化センター 編 (1997)『ハイアール、明日の世界に通用するブランドを構築する』(社内誌), pp. 272-273.

(1) 全社レベルの研究開発組織

まず、青島冷蔵庫の設立に先だって、1984年に技術課が設置された。技術員がドイツのLiebherr社でトレーニングを受け、社内における製品開発の方法を学習した。その後、1987年に青島冷蔵庫の技術課は冷蔵庫研究所となる。冷蔵庫研究所は独立採算の経営単位となった。青島冷蔵庫が冷蔵庫1台を生産すると、工場は数十元を冷蔵庫研究所に支払う。生産量が多ければ、工場が冷蔵庫研究所に支払う金額が多くなる。そのほかには、冷蔵庫研究所は、技術者をモチベートするために、技術者の業績を給料・福祉・業務訓練などの方面と結び付けることにした。

1991年、青島冷蔵庫が青島冷凍庫、青島エアコンを吸収合併したことにより、冷蔵庫研究所は冷凍庫研究所となった。冷凍庫研究所では、冷蔵庫、冷凍庫、エアコンのプロジェクトに分かれ、それぞれの分野の製品開発を行う。

1995年、ハイアールは先進国の多角化した大企業にならって、全社のR&D体制を構築したと言われる。¹⁸ その最上層は、1998年に設立された「中央研究院」である。欧米日など外資企業28社との共同開発で、基礎研究や先端研究の産業化・実用化の研究を進めている。第二層は製品開発の研究所（プロフィット・センター）である。消費者の欲求の差異に基づき、市場を細分化する。細分化された各市場に対応し、新製品を開発する。第三層は工場（コスト・センター）である。原材料の節約とコストダウンをめざして、開発した製品を低コストで量産する。また、生産現場での生産技術の改良や工程改善などを行う。

(2) 資源投入量

1996年まで、ハイアールの研究開発費は売上高の約3%であった（同期の中国の平均値は1-2%）。1997年には、研究開発費は4.32億元に増加し、売上高の約4%になった。さらに1998年には、研究開発費の対売上高比率は約4.6%（研究開発費は7.38億元）に増加した。研究開発費の対売上高比率は、2003年には6%、2006年には8%にする計画である。¹⁹

1995年、技術センターを設立する際に、新製品の開発周期を短縮し、新製品の性能を速やかに評価し、製品デザインの技術アップのため、7000万元（研究開発費とは別に）を投資し、製品開発能力をハード面から高めるようにした。なお、5億元で中央研究院を設置し、国際レベルの技術開発力を蓄積している。1000万元の資金で、金型用の鋳物製造の最先端設備を日本企業、ドイツ企業から購入した。また、500万元で国際的に最先端の大型高速の

¹⁸ ハイアールは、米国のゼネラルエレクトリック（GE）など、先進企業の製品開発の組織を手本にしたと言われている。

¹⁹ 『中国家用电器協会』の会刊（1999年6期）, p. 37.

成型設備を購入した。さらに、世界的レベルの金型工場を 500 万元で建てた。これらの資金投入によって、製品開発のハード面は拡充された。次に、新製品の性能を自社で測定するために、1400 万元を投入し、国際的に先進的なレベルの計量測定設備を導入した。

製品のデザインを高めるため、1994 年に、日本 GK デザイン機構²⁰との合弁により、海高設計製造有限公司を設立する。従来は、ハイアールの製品のデザインは欧州の冷蔵庫を模倣していたため、洗練されていなかった。欧州では冷蔵庫は台所に置いて使うために、そのデザインを重要視しない。中国と日本の住まいの構造はよく似ている。台所が応接室の隣にある。日本では冷蔵庫を台所に置くにも、応接室に置くにも、その外観を美しくすることへの要請が強い。

海高設計製造有限公司の設立後、日本 GK に派遣されたハイアールの従業員は、新製品のデザインを日本人デザイナーと共同で設計した。合弁企業の設立より 2 ヶ月後、コンバーターエアコン、間接冷凍冷蔵庫などが開発された。その製品の外観デザインは洗練されたものになった。ハイアールの製品デザインは、世界レベルに迅速に到達した。2000 年 8 月、ハイアールは世界デザイン組織（World Design Organization）のメンバーになった。世界デザイン組織のメンバーには約 200 社の企業が名を連ねているが、それらの企業はいずれも世界の一流企業である。たとえば、米国のコカコーラ、P&G、GE などである。

(3) 外部の技術力を使う

ハイアールは、自社の技術部門を発展させ、人材を生かすだけでなく、外部の研究機関との技術提携も重視する。国内の大学・研究所及び外国の研究所・大学と技術提携を広く締結する。第一に、清華大学、上海交通大学、中国科技大学など工学の分野で中国最高レベルの五つの大学に、アフタードクターステーションを設置した。第二に、世界の 15 の研究所あるいは試験室と技術連携をした。たとえば、フロン代替は 90 年代、世界中の冷凍技術が抱える問題となった。フロン代替の冷蔵庫は、省エネルギーでないという問題点がある。ハイアールは、米国環境保護局や中国環境保護局などと共同で、脱フロンの基礎研究を行った。これによって、外国の家電メーカーが 10 年かかって蓄積した脱フロン技術の成果を、ハイアールは一年間で身に付けることに成功した。そして、この技術成果を冷蔵庫に応用して、脱フロンの BCD-222B 冷蔵庫を開発した。それは、米国の標準に比べても 18% も省エネルギーであり、また欧州の A 級標準より 20% も省エネルギーである。ハイアールのフロン代替の冷蔵庫は、省エネルギー、しかも間接冷凍冷蔵システムであることを特徴とした。第三に、

²⁰ 日本 GK デザイン機構は一級建築士事務所である。

ハイアールは、東京、ニューヨークをはじめ世界の主要都市 10 カ所に情報ステーション、六つの設計支部を置いている。外国の応用技術、製品開発、デザインの情報収集に努めている。

3.7. 先難後易の輸出戦略

海外市場への進出において、先進国市場のほうが発展途上国市場より難しい。そのため、一般的に、発展途上国の企業は輸出をはじめるときには、まずアジアなど発展途上国市場に参入する。その後に、欧州、米国、日本など先進国に輸出する。ハイアールはこの一般的なやり方とは逆のことを行った。「先難後易」の輸出戦略である。先難後易の輸出とは、輸出をはじめるときにまず難しい市場への輸出を先にして、その後に易しい市場に輸出するというやり方である。つまり、輸出を開始するにあたり、まず先進国市場への参入を中心に事業展開するのである。先進国市場で構築したブランドパワーを持つことで、その後の発展途上国市場への進出が易くなるのである。

ハイアールの先難後易の輸出戦略は、以下の3点に基づき、考案された。まず、家電製品を買うなら、どの国の消費者もブランドが信頼できるものを買う。そこで、先進国で売れる家電製品は世界の消費者の信頼を博しやすい。次に、先進国のブランドの魅力は発展途上国市場に伝播させやすい。逆に、発展途上国で世界的なブランドを構築することは易しくない。発展途上国で構築したブランド製品は、先進国では通用しないことが珍しくない。さらに、企業として、先進国市場に進出するためには、世界最高の品質基準を設定し、必死に努力しなければならない。ハイアールはこの先難後易の輸出戦略に従い、先進国の市場への参入に全力を投入した。

(1) ドイツ市場からスタート

ハイアールは輸出をドイツ市場からスタートすることに決定した。この決定のひとつの理由は、欧州諸国の市場のなかでも、ドイツ市場への進出が一番難しいことである。その難しいドイツ市場への輸出に成功したなら、イタリア、フランス、イギリスなど、ドイツ以外の欧州諸国には参入しやすい。もうひとつの理由は、ハイアールの冷蔵庫の組立技術はドイツの Liebherr 社から導入したので、冷蔵庫の外観と品質がドイツの消費者の好感を博しやすいと考えられた。

ドイツ市場に進出するには、ドイツの VDE 認証を取る必要がある。ハイアールは約 1 年半の時間を費やして、VDE の品質認証を獲得した。それでもドイツの販売商は、日本の冷蔵庫でさえドイツ市場に参入しにくいので、中国の冷蔵庫がドイツ市場に参入できる

はずがないと考えていた。

1990年の見本市で、ドイツの販売商は、ハイアールと冷蔵庫の販売契約を締結するかどうかが、なかなか決心がつかなかった。そこで、ハイアールの武克松副総裁は、ドイツの25の販売商にひとつのゲームを提案した。ハイアールの冷蔵庫4台とドイツLiebherr社の冷蔵庫4台を、ブランドを取り除いて並べた。販売商にその8台の冷蔵庫から4台の冷蔵庫を選ばせたのである。選ばれた4台の冷蔵庫はすべてハイアールの製品であった。それによって、ドイツの販売商は、ハイアールと2万台の冷蔵庫の販売契約を締結した。これが、ハイアールブランドの製品の初めての輸出であった。

(2) 米国市場へ進出

1996年より以前、米国の冷凍庫市場は、米国のGE及びワールプール社の製品によって独占されていたので、外国の冷凍庫が米国市場に参入することは不可能だと言われていた。ハイアールは1995年に、米国市場へ進出するために、OEMで冷凍庫を初めて輸出した。1年後、ハイアールは米国の冷凍庫市場に自社ブランドで進出することを決定した。

ハイアールは米国の冷凍庫市場に参入する前に、細かな調査を行った。すると、BC-200以上の大型の冷凍庫は、GE、ワールプールなどの企業に独占されていたが、BC-160以下の販売量は少なかった。その原因は、まず、米国の家庭が大型冷凍庫を使っていることである。次は、米国は人件費が高いため、小型冷凍庫を作っても、大型冷凍庫とのコストの差が小さい。消費者にとっても、小型冷凍庫より大型冷凍庫を買うほうが得であった。さらに、小型冷凍庫を生産しても、利益が少ないため、GEなどのメーカーは小型冷凍庫の設計を工夫せず、大型冷凍庫の外形通りの小型冷凍庫を設計していた。そのため、消費者が小型冷凍庫を購入する意欲を示さなかった。しかしながら、米国の家族構成が変化し、家族の人数が少なくなるに伴い、小型冷凍庫の市場への参入は可能になると思われた。

米国市場への進出のため、まず、米国のUL認証をとった。そして、米国市場に向けて、60リットルから160リットルまで、各種類の小型の冷凍庫を開発した。冷凍庫の外観は白く、洗練されたものである。さらに、その品質は米国の品質基準を超えた。たとえば、省エネルギーでは、米国は24時間で冷凍庫の電気消費量が0.63キロワットより低くなければならないと規定している。ハイアールの冷凍庫は0.61キロワットより低い。米国の販売商がハイアールの冷凍庫を数十台試売してみた結果、一週間以内に全数売り切った。そして、1万台を追加しても、約2ヶ月間で完売した。こうして、1997年に1万台、1998年に2.5万台、1999年には4.3万台を米国市場で販売したのである。米国*Appliance Manufacturer*誌の2003年度の調査によると、BD-165以下の小型冷凍庫市場におけるハイアールの市場シェアは約

30%に達した。

4. ハイアールの事例からの事実発見

ハイアールはかつて 20 年で、倒産寸前であった青島の中小企業から、現在の世界第四位の白物家電企業へと急成長した。ハイアールの急成長は、さまざまな要因に基づき実現したと言える。ここではガーシェンクロン理論に基づき、ハイアールの事例を検討して、次の原因を見つける。

第一は外国技術と経営ノウハウの導入である。ガーシェンクロン理論が指摘したように、後発国が工業化や経営発展を開始するときには、先発国に蓄積された豊かな技術成果や企業経営能力、経営資源を導入することができる。後発利益の享受は後発国の急速な成長の前提条件である。

外国技術の導入がハイアールの急速な成長の重要なファクターのひとつであることは、事例研究から明らかになった。ハイアールは冷蔵庫分野に進出する当初、ドイツの Liebherr 社からフォースター冷蔵庫の製造技術と設備を導入した。当時の中国市場の主流はツースター冷蔵庫であった。日本市場の主流はスリースター冷蔵庫であった。フォースター冷蔵庫の冷凍能力などの性能は、スリースター冷蔵庫のそれを上回っていた。そして、先進的な生産技術と設備の導入により、ハイアールの製造技術は世界レベルで相対優位性をもたらす。その後、ハイアールはエアコン、洗濯機、カラーテレビ、小型家電など、新しく事業を開始する際には、最新の外国技術を導入するという特徴を引継ぐ。

また、ハイアールはドイツの DINI と ISO 国際品質許可を習得する上で、企業内部に 400 条の品質基準を取り決めた。また、ハイアールは 5S 運動を導入し、5S 運動の上に、Safety（安全）を補充して、ハイアールの 6S 運動とした。さらに、ハイアールは、TQC 管理、目標管理、PDCA、瞬間管理など、経営手法を学び、それを中国事業の実情と結びつけて、ハイアールの独自経営とする。外国技術と経営の導入は、ハイアールの急速な成長の重要なファクターであると言える。

第二は高始点経営である。ガーシェンクロン理論のもうひとつの命題であった後発国の工業化は、先発国の相対的に先進な産業（重化学工業）の発展を、最初から行う必要がある。そのため、技術的革新が急速に進行する重化学工業部門では、その先発企業は生産設備が遅れても廃棄できなく、相対的に先進な産業では、その生産設備と生産効率での優位性もそれほど大きくない。それとは対照的に、後発企業は最初から最新設備でスタートすることによって、先発企業と対照的に、比較的有利に競争することができる。後発国の工業化において先進的な産業から始めるというガーシェンクロンの命題を、企業の場合に置き換えると、後

発企業がまだ発展していない段階において、ブランド、品質、サービス、製品開発、マーケティングなどに早期から力を入れることに該当する。この特徴がハイアールに見られるのである。ハイアールの CEO である張氏は、ハイアールの前身である青島冷蔵庫の経営を立て直す際に、OEM ではなく、世界に通用するブランドの創出を目指した。低価格を競争の武器とするのではなく、高品質とサービスを早期から重視する。輸出は、発展途上国より、欧米先進国から先に取り組む。早期から製品開発を行う。ブランド重視、サービス重視、高品質、先難後易の輸出、早期製品開発というハイアールの特徴は「高始点経営」と言われる。「高始点経営」は急成長しているハイアールのもうひとつの重要なファクターであると言える。

進んでいた技術の導入と、早期から先発企業と同様な高度経営を展開することは、ハイアールが後発企業であったために行うことができた。この二つの特徴は後発利益の享受であると言える。後発利益の享受こそ、中国家電企業の代表であるハイアールの、急速な成長の重要なファクターであると言える。

5. 研究結論と今後の課題

本論文は、ハイアールの事例により、中国家電企業の急成長の過程と原因を明らかにすることである。本論文の研究結論は次のとおりである。

第一は、ハイアールの急速な成長のプロセスが、欧米、日本または韓国の先発家電企業の成長プロセスを忠実に再現したものではないことである。ハイアールは先発企業とは異なるプロセスによって、急速な成長を遂げた。日本企業と韓国企業は、共に欧米企業に比べると、後発企業と言える。この後発企業はその先発企業に追い付き追い越すときに、先発企業の先進技術と生産設備の導入から始める。しかし、日本企業が先発の欧米家電企業に追い付き、韓国企業が欧米日企業を追い越すときに、ハイアールのような「高始点経営」の戦略は採用せず、低価格製品、OEM 製品などで欧米市場を開拓した。対照的にハイアールの高始点経営は、日本企業が欧米企業に追い付き、韓国企業が欧米日に追い付くのと異なるプロセスであることが明らかであろう。

第二は、ガーシェンクロンの外国技術導入と先進産業の早期発展という命題によって、ハイアールの急成長の理由をある程度まで説明できることである。すなわち、ガーシェンクロン理論は、中国家電企業の急成長（マイクロ現象）を分析する理論として使うことができる。後発利益の享受（外国技術導入と高始点経営）は、ハイアールの急成長の重要なファクターとして認められる。

第三に、ガーシェンクロン理論はハイアールの急成長の理由に、完全に当てはまらない。

海爾の急速な成長と高始点経営

ハイアールの事例から、次の事実が確認される。ハイアールは、外国技術を導入し消化することだけではなく、世界企業の優れた経営管理を学習した上で、中国の現実に合うように中国式経営方式を探求した。ハイアールの経営方式の革新は、急成長するハイアールのひとつの重要なファクターであるが、今後、ハイアールの経営革新の視点から、中国家電企業の急成長の理由を研究し続ける必要がある。

参考文献

- 中国期刊全文ネット <http://www.cd.cnki.net> [500 冊のハイアール研究文章を参照]. (中国語)
- 顔建軍, 胡泳 (2001) 『ハイアール、中国創造』海南出版社. (中国語)
- Ge, J., & Li, Y. L. (2000). *Building market chains at Haier*. (Product No. GM 939). Lausanne, Switzerland: International Institute for Management Development Publishing.
- Gershenkron, A. (1962). *Economic backwardness in historical perspective*. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press.
- ハイアールの提供資料
- 中川敬一郎 (1981) 『比較経営史序説』東京大学出版会.
- 王曙光 (2002) 『海爾集團—世界に兆戦する中国家電王者』東洋経済新報社.
- 大原盛樹 (2000) 「家電産業にみる中国市場と企業の競争優位」『北陸経済研究所』(2000 年 1 月号), 29-42.
- 大原盛樹 (2000) 「中国家電メーカーの競争優位」『日中経済ジャーナル』(2000 年 2 月 7 日号), 29-32.
- 欧陽桃花 (2002) 「中国の家電企業の圧縮成長—ハイアールの事例研究」神戸大学大学院経営学研究科博士論文.
- Paine, L. S., & Crawford, R. J. (1998). *The Haier group (A)*. (Product No. N9-398-101). Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
- 孫健 (2002) 『ハイアールの企業戦略』企業管理出版社. (中国語)
- 杉田俊明 (2001) 「急成長する中国の代表的企業：ハイアール」『日中経協ジャーナル』(2001 年 10 月号), 6-17.
- 渡辺利夫, 金 昌男 (1996) 『韓国経済発展論』勁草書房.
- 吉原英樹, 欧陽桃花 (2004) 「技術者の市場主義管理」(神戸大学経営研究科ディスカッションペーパー No. J54). 神戸大学経営研究科.

[2005 年 9 月 14 日受稿; 2005 年 9 月 25 日受理]

赤門マネジメント・レビュー編集委員会

編集長 新宅 純二郎

編集委員 阿部 誠 粕谷 誠 片平 秀貴 高橋 伸夫 藤本 隆宏

編集担当 西田 麻希

赤門マネジメント・レビュー 4巻11号 2005年11月25日発行

編集 東京大学大学院経済学研究科 ABAS/AMR 編集委員会

発行 特定非営利活動法人グローバルビジネスリサーチセンター

理事長 高橋 伸夫

東京都文京区本郷

<http://www.gbrc.jp>