

現代中国

経営者列伝

高口康太

馬雲（アリババ）、張瑞敏（ハイアール）、任正非（ファーウェイ）……、
「経済切り取り次第」の世で成り上がれ——！

明治維新＋ 高度成長

★ = 「改革開放」!?

傑物 8 人の波乱の人生から読み解く、現代中国经济史。

現代中国經營者列伝

高口康太

星海社

108



「失われた20年」と「楽しい成長」

バブル崩壊から約30年、日本はいまだに低成長の只中にある。

「失われた20年」の影から抜け出せぬなか、「ゼロ成長でもいい、幸せな生活を」と唱える論者も少なくない。だが、果たしてそんなことは可能なのだろうか。

仕事の生産性が向上する一方で成長がストップしたとなれば、それは労働者の失業を意味している。新たな成長分野は必ず存在するのに総体としてゼロ成長ということは、既存市場が衰退し、減っていくパイを奪い合う残酷な戦いが展開されるということにほかならない。

そんな日本の低迷を横目に、隣国である中国は急速な経済成長を成し遂げた。

中国経済の高成長については日本のメディアもよく取り上げているが、ある重要な点を取り逃しているのではないか。それは「成長は楽しい」という事実だ。今日より明日のほ

うが給料がよくなる、生活がよくなるという希望。新しいジャンルのマーケットが次々と立ち上がり拡大していくという熱気。低成長が続く日本では感じられない「楽しさ」がそこにはある。環境問題や無秩序な開発がもたらす混乱は確かに存在するが、それでも「成長は楽しい」という実感のほうがより強いのだ。

この「楽しい」成長のなか、時代の追い風に乗って次々と成り上がり起業家たちが登場してきた。この起業家たちは、ともかく強烈な個性派揃いだ。

不良品をハンマーで叩き壊し、やる気のない労働者たちを変貌させた鬼の管理人。三輪自転車のヨーグルト売りから出世し、国際資本から中国を守る愛国英雄となった男。常に鉄火場に飛び込み続ける軍人経営者。負けん気の強さと圧倒的な弁舌の力で世界的IT企業を作り上げた男。そして、憧れのステイブ・ジョブズになろうとプレゼンスタイルを物まねするばかりか、コスプレまでしまった天才プログラマーなど、いずれも魅力的な個性を放っている。

本書は、1980年代以降の中国经济急成長の時代を代表する起業家8人の人物伝である。強烈すぎる人物たちの立志伝を通じて、隣国・中国の熱気あふれる時代を活写したい。

明治維新と高度経済成長が一気にやってきた

中国の人口は日本の約10倍だ。そこから考えれば、興味深い人物の数も日本の10倍いておかしくはない。だが問題は人口だけではない。乱世の英雄たちが出現するためには、時代の追い風という条件も必要だ。

この30年間の中国の経済成長は、益と正月が一緒に来たならぬ、「**明治維新と高度経済成長が一気にやってきた**」状態である。すなわち、国家財産の払い下げや政府主導の企業育成プロジェクトによって次々と新たな企業が登場してくる明治維新モード。大躍進や文化大革命の失敗による焼け野原から再生するなか、ハングリー精神に富んだ民間の企業家たちが頭角を現していく高度経済成長モード。日本では2回に分かれていた高成長が同時に到来した、お祭り騒ぎの時代なのだ。

その結果、中国のGDPは2010年に日本を追い抜き、世界第2位の座についた。日中逆転から7年が過ぎた2016年、中国のGDPは1兆3910億ドルに達している。一方で日本は4兆7300億ドルにとどまっており、肩を並べた状態からたった7年で2・4倍もの大差をつけられてしまった。さらにさかのばれば1980年時点で中国のGDPは3050億ドルしかなかった。当時の日本は1兆860億ドルと中国の3・5倍だ。ここ

から40年足らずの時間で日本は中国に一気に追い抜かれ、置き去りにされてしまった。

これほどの奇跡的成長をなしとげたのだから、習近平総書記がかつての中華帝国の栄光を取り戻すと息巻き、「中華民族の偉大な復興」をスローガンとしているのも理解できる話である。

勵志書籍から読み解く中国経済史

時代の追い風に乗って登場した、個性豊かな起業家たち。残念ながら日本では、これまでに彼らの魅力に光があたる機会は少なかった。

ビジネス誌で取り上げられる場合には、その時点の企業の特長が中心となる。また、経済学や経営学の対象にはなっているものの、あくまで学術的な研究であるため破天荒な魅力を活写することは難しい。中国で出版された伝記の日本語訳も刊行されているが、あくまで中国人読者を想定して書かれたものであるために、予備知識がない人間はなかなかすんなりと入り込めない。

中国では、一代でのしあがった起業家たちの成功物語を「**勵志書籍**」と呼ぶ。「勵志」とはすなわち志を励ますの意で、日本でいうところの自己啓発書に近いニュアンスを持つ。

以前はビル・ゲイツ、ウォーレン・バフェット、本田宗一郎など海外の成功者が人気だったが、近年では中国人成功者の本が人気を高めており、書店に行けば必ず目立つ場所で大きく展開されている。ベストセラーランキングでもたびたび上位につける人気のジャンルなのだ。

「勵志書籍」では、当該人物がどのようなキャラクターの持ち主なのか、成功に直結した能力はなにか、そして事業を軌道に乗せた最初の成功「**第一桶金**」（中国語で最初につかんだ富の意）とはなにかについて書かれているのが常だ。ファーストステップをいかに成功させるか。これが最大の売りであり、読者が最も興味を持つ点だ。また、「勵志書籍」以外にも、『中国企業家』『南方人物週刊』『人物』といった企業家の人となりにもスポットをあてた雑誌も少なくない。お祭り騒ぎの時代において、次は自分こそがと成功を狙う人が無数にいるだけに、「勵志書籍」など企業家物の読み物は驚くほど充実しているのだ。

フリージャーナリストである私は、仕事として中国の企業家について調べることも多いのだが、仕事を離れても「勵志書籍」の大ファンである。魅力的な人物がごろごろしているばかりか、それを伝えるメディアも充実している。活気あふれる分野である。彼らの魅力、「勵志書籍」の面白さが日本に伝わっていないのは残念だと常々思ってきた。それなら

ば自分で伝えよう、彼らの人物伝を通じて中国経済史を理解する入り口となる本を書いてみようと考えたのが本書執筆の動機である。

中国ビジネスを知らないでは済まされない時代に

中国の企業家について知ることは、たんに面白いだけではない価値もある。なぜなら、いまや中国経済や中国企業に関する知識は、日本の社会人にとって必須の教養のひとつになりつつあるからだ。

グローバル化が進むなか、日本企業が中国企業に買収されることも、その逆も今後ますます頻繁になっていくだろう。あるドキュメンタリー番組では「中国企業に買収された箱根の温泉旅館、日本式とはまったく違う中国式経営に日本人社員はてんてこまいです」というエピソードが放送されていた。この番組に限らず、最近では金満中国企業に振りまわされる日本という構図が定番になっているようだ。

だが、いつまでも**外資に買収されて戸惑う日本人**でいていいはずがない。現実を見れば、中国資本と冷静かつしたたかにつきあう日本企業が増えつつある。現実離れたステレオタイプに縛られて、中国企業をバカにしたり、恐れたりするのではなく、その

リアルな姿を知るべき時が来ているのだ。私は以前に中国IT企業の雄、騰訊（テンセント）と資本提携をした株式会社Aimingの椎葉忠志社長のお話をうかがったが、「金が出すが口は出さず」の一方でグローバルに展開することで豊富な情報を持っており、理想的なパートナーだと絶賛していた。

もちろんいい話だけではない。Aimingの主力ゲーム『剣と魔法のログレス いにしえの女神』は2016年に中国でサービスを開始したが、配給元は騰訊ではない。 Tencentは自社が保有する製品ラインナップを考えた上で『ログレス』のリリースを見送ったという。

日本的な発想だと、系列会社の製品ならば徹底的にサポートするのが義理であり、あまりにドライすぎると感じるところだが、Aimingも当然のこととして受け入れ、資本関係のない新興配給会社スカイムーンズ社と提携した。スカイムーンズ社のラインナップには『ログレス』と同系統の作品がなく手厚いバックアップが受けられるとの判断だ。グループ企業ががちがちの協力関係を築く日本とは異なり、中国ではこうした緩やかな関係、実利を見極めた判断が多い。本書の中でも似たような構図が繰り返し登場してくる。

また日本住宅設備機器メーカー、LIXILは2014年にドイツの同業大手グロエ

を買収したが、ドイツ企業を買収したことで中国で莫大な損失を被^{こうむ}っている。それはなぜか。グローエは実質的には中国企業ジョウウウの傘下にあり、同社がシャドーバンキングによって巨額の損失を計上したためであった。LIXILは事態を収拾できずに混乱するが、それというのも買収の条件としてジョウウウの創業者社長・蔡建設^{さいけんせつ}氏の経営権維持を認めていたためであった。なんでそのような条件にしたのか、日本では驚きのニュースと報じられたが、私は既視感を覚えながらその報に接した。なぜなら、本書第3章で取り上げるワハハとダノンの係争にそっくりだからだ。

繰り返そう。**中国経済、企業、文化を知ることは今や不可欠の教養なのだ。**知らないでは済まされない、いつ私たちに直接関係してくるか分からない時代なのである。

前史としての新中国の経済

さて、本書では1980年代に登場した起業家から取り上げていくが、その前史を簡単に紹介しておこう。

第二次世界大戦が終結し、1949年に中華人民共和国が成立する。その後、中国では旧ソ連型の社会主義計画経済が導入される。市場経済とは異なり、中央集権化された政治

体制によって経済リソースの配分を決めるシステムである。このシステム下では、どのような製品・サービスをどれだけ生産するかという、本来は企業が行うべき意思決定を政治が担うこととなった。そのため、現実にあわない計画を官僚主義的に遂行する問題が広がり、経済活動の大きな障害となった。

また、1958年から3年にわたり続いた**大躍進運動**に象徴されるように、政治の号令により過大な目標を遂行しようとしたあげく経済的に失敗するという事例もあった。大躍進の失敗により3000万人以上が死亡し、国家経済は30%以上も縮小したとされる。

さらに、社会主義計画経済体制のもとでは私有財産の所有が否定され、都市部の住民は単位（職場）に戸籍を登録し、農村部では合作社、人民公社と呼ばれる組織に登録し、すべてが集団所有という形態となる。

政治の理想はうるわしくとも、一般の人々はより現実的だ。今日まで自分の財産だったものが、明日からは共同所有になるとあっては面白いはずがない。農村では集団所有が導入されるときまると、手持ちの家畜をすべて処理して楽しく大宴会をしてしまったというエピソードであったという（姜克實『現代中国を見る眼』丸善、1997年）。

加えて、大学卒業者は「分配」と呼ばれる、お上によって就職先を決められる制度があ

ったため、自らの創意工夫で出世することは難しかった。計画を決める役人とのコネがきわめて重要な意味を持ったため、画期的なサービスを生み出す力よりも人間関係を構築する力が求められたのだった。

特に、1966年から1976年まで続いた文化大革命の時代にあつては、社会主義の理想を堅持しようとの圧力が高まったため、資本家的行為は厳しく排斥された。人々も批判を恐れ、独自の才覚を発揮しないよう配慮していくようになった。

改革開放という「時代の追い風」

こうした状況が大きく転換するのが1970年代末から始まる**改革開放政策**である。鄧小平の旗振りとうしょうへいの下で始まったこの経済改革では、市場経済と外資の導入によって、中国経済を大きく発展させることを目的としていた。

もっとも、一夜にしてすべてが変わったわけではない。部分部分で制度が変わり、漸進的な改革が進んでいった。改革開放初期においては計画経済と市場経済が両立する不思議な世界が展開されていたのだ。自ら会社を作り新たな製品を製造することは奨励されるが、部品などはすべて計画経済によって政治が割り当てを決めるといった矛盾した状況がそこ

にはあった。お上との関係を良好に保ち、計画経済的な面での利益を得ると同時に、積極的に市場経済的な企業活動に挑戦していく。1980年代に頭角をあらわした経営者たちは矛盾をそのまま受け入れ、ジャンプ台とすることで成長を遂げていくのである。

本書で取りあげる一人目の人物も、そういった矛盾の中から頭角を現してきた起業家のひとりだった。

目次

序章 3

「失われた20年」と「楽しい成長」 3

明治維新と高度経済成長が一気にやってきた 5

勵志書籍から読み解く中国経済史 6

中国ビジネスを知らないでは済まされない時代に 8

前史としての新中国の経済 10

改革開放という「時代の追い風」 12

第1章

「下海」から

世界のPCメーカーへ

柳傳志（レノボ） 25

第
2
章

**日本企業を駆逐した
最強の中国家電メーカー**

張瑞敏（ハイアール）

49

青島市のお荷物だった町工場 52

文革に負けなかった知識欲 53

愚連隊労働者との戦い 54

孔明ばりのハンマー事件 55

ドイツ企業との契約と秘められた野心 57

泥臭い販売網とアニメを使った宣伝で勝利、海爾の歩み 60

コラム **鄧小平と天安門事件** 46

ハイテク企業の仮面を被った販売の鬼 28
窮地をしのいで中国一のPCメーカーに 37
ヘビがゾウを飲み込む買収で世界一のPCメーカーへ 41

「企業管理の達人」 64

消費者の要求をくみあげよ 66

苦しむ巨人 68

コラム 戸籍問題及び一人っ子政策と中国経済 71

第 3 章

ケンカ商法暴れ旅、
13億人の胃袋をつかむ中国飲食品メーカー
娃哈哈（ワハハ） 75

社員3人からのスタート 78

名家という呪縛と文化大革命 78

営業の鬼 81

41歳で回ってきたチャンス 82

広告ジャックで売りまくれ 84

イデオロギー批判をはねのけた国営工場買収 85

貿易内戦を乗り越えて 88

怒濤の90年代 90

最強外資にケンカを売る 92

かつての仲間は今日の敵、世界的食品企業との大ゲンカ 94

コラム 江沢民、胡錦濤、習近平——総書記三代の経済政策 97

第4章

米国が恐れる

異色のイノベーション企業

任正非（ファーウェイ） 99

辺境での極貧生活 102

禍福はあざなえる縄のごとし 103

輸入業者としての旅立ち 105

初の自主開発に成功 106

社運を賭けた新製品が失敗 108

第
5
章

デジタル交換機への挑戦 110

海外へ進出 112

華為の冬 113

45歳選沢定年制と社員持ち株制 115

華為の現在と未来 116

不動産からサッカー、映画まで！

爆買！大富豪の正体とは 王健林（ワンダ・グループ）

119

15歳の少年軍人 122

鄧小平の「100万人兵員削減」、志願の除隊 123

地上げ屋も辛いよ、おんぼろ三セクの復活 125

国有企業の「鉄飯碗」を捨てて株式企業化 128

「白手套」で失脚を回避 131

第
6
章

“中国版イオンモール”で成功 132

サッカーと大連万達 134

世界一の映画王に 137

文化産業という新戦場に賭ける 140

コラム 闇の産業集積に見る中国の無名企業家の力 142

世界一カオスなECは
“安心”から生まれた 馬雲（アリババ） 145

勉強嫌いのガキ大将 148

「永不放棄」と『燃えろアタック』 150

初の起業 152

チャイナ・イエローページの誕生と挫折 155

三度目の正直、三度目の起業 158

孫正義との出会い 160

中国回帰の決断 162

信頼を金に変える 163

黒船 eBay との戦い 164

阿里巴巴の成長 168

政策の穴を突いた余額宝 169

ネット決済が個人の信用を測定する 170

中国 IT 業界の覇権争い 171

コラム 外圧による改革ブースト、WTO加盟が中国にもたらしたもの 173

第7章

世界中のコンテンツが集まる

中国動画戦国時代 古永鏘（ヨーク） 175

海賊版動画の歴史 178

第
8
章

中国版タイムマシン経営 180

創業者はグローバルな転校生 182

優酷の創業 183

海賊版天国を支えた「避風港原則」 185

当局とのトラブル回避術 187

第二次動画配信サイト戦争始まる 188

テレビからネットへ、未来の巨大市場に新規参入者 191

**ハードウェア業界の
“無印良品”ってなんだ？**
雷軍（シャオミ） 195

マジメな秀才 198

天才プログラマーの誕生 199

求伯君との出会い 201

マイクロソフトに完敗 203

どん底からの復活 204

上場、そして退職 205

エンジェル投資家としての雷軍 207

小米創業への道 208

コスプレ経営者が生み出した大ヒット商品 211

小米エコシステム 214

小米の強さと課題 216

コラム アニメからみる中国の国内産業保護政策 219

終章

次世代の起業家たち 221

8人の風雲児たち 222

過去30年間の中国経済の軌跡 224

創新の時代 225

AI 227

スマート・インダストリー 228

シェアリング・エコノミーの旗手となった中国 231

シェアサイクルが台風の目に 234

深圳をメイカーズ・ムーブメントの拠点に 236

コピーからオリジナルへ、「山寨王」の変貌 238

「アフリカの馬雲になる」 241

あとがき 244

主要参考文献 247

凡例

- ・ 中国企業は原則的に漢字表記とし、初出時に（ ）書きでピンインに基づく読みや欧米でのブランド名を付した。
- ・ 金額表記は当時の年間平均換算レートに基づいて（ ）書きで日本円換算額を付した。

「下海」から
世界のPCメーカーへ

「企業経営とはすなわち人間経営だ。
小企業は事業をなすが、
大企業は人を作らねばならない」

『励志網』



YCG

りゅう 伝 志
柳 傳 志

世界一のPCメーカー・聯想（レノボ）を
築いた「ビジネス界のドン」

柳傳志

年表

1944 年	0 歳	江蘇省鎮江市で生まれる。
1966 年	22 歳	西安軍事伝訊工程学院を卒業、軍事研究所に就職する。
1968 年	24 歳	農村に 2 年にわたり下放される。
1978 年	34 歳	改革開放政策が始まる。
1979 年	35 歳	米中国交正常化。
1984 年	40 歳	国有企业改革により、中国に初の株式会社が誕生。 北京計算機新技術発展公司を創業する。
1986 年	42 歳	日本のバブル景気はじまる。1991 年に崩壊。
1987 年	43 歳	漢卡（漢字ボード）を発売。 AST リサーチと代理店契約。
1989 年	45 歳	天安門事件。
1990 年	46 歳	聯想初の自社ブランドコンピューターを発売。
1992 年	48 歳	南巡講話。社会主義市場経済路線が確立。
1994 年	50 歳	外資の中国市場参入規制を緩和。 香港証券取引所に上場。 低価格デスクトップパソコン「E シリーズ」を発売。
1996 年	52 歳	中国市場でシェア 1 位に。
2000 年	56 歳	ドットコムバブル。 日本をのぞくアジア太平洋地域のシェア 1 位に。
2001 年	57 歳	中国が WTO に加盟。
2002 年	58 歳	胡錦濤体制が成立。
2004 年	60 歳	IBM の PC 事業を買収。 五輪のトップパートナーに。
2008 年	64 歳	リーマン・ショック。
2009 年	65 歳	日中の GDP が逆転。
2011 年	67 歳	NEC の PC 事業を実質傘下に収める。
2012 年	68 歳	習近平体制が成立。
2013 年	69 歳	世界市場でシェア 1 位を獲得。
2014 年	70 歳	グーグルからモトローラ（携帯電話製造部門）を買収。
2015 年	71 歳	日本を訪れる中国人観光客が増加。「爆買い」が流行語大賞に。

世界のPC業界に君臨する巨人、それが聯想集团有限公司（レノボ）だ。1984年の創業から12年後には中国最大のパソコンメーカーに成長、20年後には米IBMのパソコン事業を買収し、世界的なメーカーへとのしあがった。

その後も積極的な買収を続け、日本ではNECのパソコン部門を傘下に収めたほか、現在は富士通、東芝の買収交渉も進められている。

この奇跡的な成長はどのように実現したのか。「中国ビジネス界のドン」とたたえられる創業者・柳傳志の歩みを追ってみよう。

ハイテク企業の仮面を被った販売の鬼

北京市の西北に位置する海淀区ハイディン中关村チュウカンセン村。

現在、「中国のシリコンバレー」とも呼ばれる

この地は、北京大学や清華大学といった名門大学やマイクロソフト、インテルなどの海外企業の研究開発センターが集中する、中国きつてのハイテク企業の集積地として知られている。

1984年、この中关村で聯想（レノボ）は誕生した。創業メンバーは柳傳志リュウデンシをはじめとする11人。いずれも中国科学院計算技術研究所のメンバーだった。

中国科学院は国家を代表する研究機関だ。日本ならば理化学研究所のような存在である。その計算技術研究所は大型コンピュータの開発、運用を担当している。今現在は優秀な研究者をそろえ、潤沢な資金を注ぎ込んで最先端研究に没頭している一流研究所だが、当時はともかく金がない時代だ。中国を代表する研究所ですら例外ではない。研究機関による企業設立は今風に言うならば産学連携だが、自力更生、すなわち自分の食い扶持は自分で稼ぐというのがより現実にあった表現だろうか。

聯想が創業した1984年は、中国経済史にとっては大きな里程碑となった一年だった。1978年の三中全会（中国共産党第十一期中央委員会第三回全体会議）において改革開放政

策がスタートしたが、これまでの計画経済から経営自主権を保障した生産責任制が導入された。ただしこの時点では対象となったのは農村だ。都市部での改革は1984年の三中全会（中国共産党第十二期中央委員会第三回全体会議）が起点となる。また1980年に深圳など4つの経済特区が制定されたが、1984年には広州市や上海市など14都市が新たに開放都市に指定された。

この年に無数の企業が誕生し、後の大企業へと成長していく。

中国の作家、陳潤^{ちんじゅん}は『創始者1984…中国商業教父的時代命運与崛起重生』（『創業者1984…中国ビジネス界のドンたちの時代的運命と台頭』華中科技大学出版社、2015年）という印象的なタイトルの「勵志書籍」を出版している。まさに1984年が転機であったことを如実に表す書名だ。時代の画期に現れた無数の企業、その最大の成功者が聯想だ。

もつともこの変化はただちに広がったわけではない。ありとあらゆる場所で政府機関が許可^{そく}の権限を握っていたうえに、商売を手がけることは資本主義の走狗^{そうく}と批判されるのではない

联想控股

LEGEND HOLDINGS

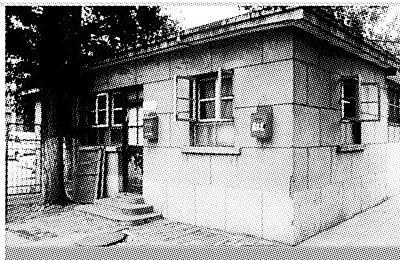
~ 製造控股集团 ~

首页

关于我们

管理层

业务布局



聯想最初のオフィス。創業の聖地として公式サイトに写真が掲載されている。

（出典：<http://www.legendholdings.com.cn/Pages/OurHistory.aspx>）

かとの不安も根強いものがあつた。

次第次第に社会の雰囲気は変わっていく。そうした中で生まれた言葉が「下海」だ。時代の潮流にのって新たに起業し民間ビジネスを手がけることを意味する。計算技術研究所もその例外ではない。文革の傷が癒えず国家財政が困窮するなか、いつ予算が削減されるかわからないという瀬戸際にあつた。そうしたなか自力で稼ぐための「下海」が必要だったのだ。

計画経済のなかで、しかも研究者という商売とはほど遠い世界で生きていた人々が会社を作つて果たして成功できるのだろうか。実際、11人の初期メンバーの中にも不安を感じていた者は多かつたようだ。当初、総経理（社長に相当）を務めたのは王樹和おうじゆわという人物だったが、リスクのある企業家生活を送るよりも研究所に戻りたいと希望していた。結局、創業2年後の1986年に王は会社を離れ、研究員として復帰することになる。

その後社長座についたのが本章の主人公である柳傳志だった。創業時の肩書きは副総経理で、王樹和を支える職務だったが、実際には立ち上げ当初から指導力に優れた柳がリーダー的存在だったという。

柳はどのような人物なのか。その生い立ちを見ていこう。1944年生まれ。西安軍事せいあん

電訊工程学院（現在の西安电子科技大学）の出身だ。学生時代は文化大革命を支持する造反派として活動した経歴を持つ。卒業後は四川省^{しせんしょうせいとし}成都市の国防科学技术工業委員会旗下の研究所でエンジニアとして働いたが、68年からの2年間は農村での労働を命じられる。そして70年に計算技術研究所に配属された。起業までの14年間、エンジニアとして働き続けたが、目立った業績はない、平々凡々とした研究員だったという。この柳を含めた計算技術研究所の11人のメンバーが中国科学院計算所新技术発展公司（1989年に聯想集団に改称）を創設する。

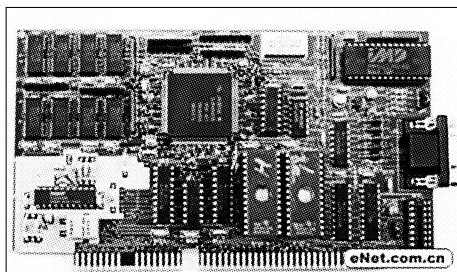
84年当時、すでに「下海」はすでに相当の広がりを見せていた。中関村にも40を超える企業が誕生していた。なかでも四通、四通、京海、科海、四海の四社はいずれも元中国科学院のメンバーが創業した企業で、「四通四海」と呼ばれる巨頭として存在感を示していた。聯想は遅れてきた参入者という立場だったが、先行者と違うのは計算技術研究所を辞職せず、その傘下の企業という位置づけを取ったことだ。

そもそも当時の中国は改革開放に舵を切ったとはいえ、まだまだ社会主義制度が色濃く残っている。戸籍ですら「単位」と呼ばれる職場に帰属しているのだから、辞職は容易なことではない。また公的機関や国営企業の側も膨れあがった人員を食わしていくのは容易

ではないため、自力で稼いでくれるのなら万々歳というこすい考えで「下海」を後押ししていた。

柳たちの判断は失敗した時に元の職場に復帰できるようにとの慎重さゆえだったが、結果的には国家機関所属の企業だったことがその後の成長を支える要因となった。たとえば聯想が最初にまとまった金を稼いだのは、計算技術研究所に納品されたPCのセッティングだった。ともかくできることならなんでもやるという姿勢だった。農村から大根を買ってきて路上で売るということまでやっていたという。

聯想の最初の目玉商品は「漢卡」（漢字ボード）だ。当時の中国では政府機関や企業を中心にコンピューターが導入されつつあった。ただしそのままでは中国語の表示、入力はできない。そこで登場したのが拡張ボードの一種、漢卡だ。当時のコンピューターにはアジア言語の表示、入力は困難だった。今のようにソフトウェアで解決することは難しかったのだ。この事情は日本でも同じだ。日本語の表示・入力をサポートする漢字ROMが販売されていたが、中国でも同様の製品が登場していたわけだ。



聯想最初の看板商品である漢卡。当時のコンピューターで中国語の表示、出力をするためには、この無骨な拡張ボードが必要となった。

（出典：http://ascii.jp/elem/000/000/947/947944/）

各社がさまざまな製品を販売していたが、聯想の製品は中でもひととき高い完成度を誇っていた。それもそのはず、実は漢卡の基礎技術は聯想で開発されたものではない。計算技術研究所で長年にわたり、コンピュータでの漢字入力について研究を続けていた天才エンジニア、倪光南（げいこうなん）の発明品である。柳は創業翌年の1985年に倪光南を口説くどき落として、会社を迎え入れることに成功している。

聯想の漢卡は予測変換が売りだった。今では当たり前の機能だが、当時は画期的な技術である。後に社名を聯想と変えたのも漢卡の聯想（連想）変換に由来しているほどだ。聯想式漢卡は85年に最初の製品が販売され、その後もバージョンアップを繰り返した。88年には中国国家科学技術進歩賞一等賞を受賞するなど高い評価を得て、聯想の技術力を象徴する製品となった。

国の研究所のメンバーが創業し、最新鋭の科学技術製品が目玉商品となれば、技術が売りのハイテク企業そのものだ。当時の聯想も技術力の高さを宣伝していた。だが、実情はというと、利益の多くはもっと泥臭いやり方で稼いだされたものだった。

当時の中国はともかく物不足の時代である。改革開放政策が始まったとはいえ、山のよう
うに規制や許可があるため、簡単に輸入をすることはできない。支払いに必要な外貨の

入手すら一筋縄にはいかないのだ。逆にいえば、輸入販売のハードルが高いだけに、許認可を得て外貨を調達できさえすれば、それだけで大きな利益をあげることができる。輸入品を右から左に流せば、価格は2倍になったという。ここで聯想のバックボーンが生きてくる。中国科学院のつてとコネを最大限に活用することができたのだ。こうして輸入許可を持つ企業からテレビやコンピュータを仕入れ販売するビジネスが当たり前になる。これが**柳傳志の第一桶金**だ。しかも、輸入したコンピュータには漢卡のセット販売も見込めるといっておまけつきである。

漢卡という最新技術を持つハイテク企業の顔を持つ一方で、実際には政府との太いパイプが利益の源泉という輸入商社。この表と裏の顔を使い分けながら、聯想は着実に規模を拡大させていく。1987年には米国のコンピュータ企業「ASTリサーチ」と代理店契約を交わし、優先的にPCを確保することも可能となったことでさらに成長にはずみがついた。

独自技術の開発よりも実際の販売と利益を優先する。これは現在にいたるまで聯想のDNAとして染みついていて、このDNAは「**貿・工・技**」(販売・製造・技術)と**いう柳の言葉に象徴**されている。3つの言葉は優先順位を示している。独自の技術追

求よりも安定した製造のほうが大事。そして製造よりも販売を優先しなければならないというわけだ。柳自身も計算機研究所では研究者として働いていたのだが、華々しい業績は残していない。技術者ではなく、根っからの商売人だったということだろう。

柳とは真逆のキャラクターだったのが天才エンジニアの倪光南だ。総工師という技術系トップの肩書きを持つ倪は、ひたすらに漢卡の開発に没頭する。その功績が認められて1994年に第一期の中国工程院院士に選出されている。院士とは国家最高の科学者に与えられる地位である。もともと、聯想の技術力をアピールしブランド力を高めるべく、柳が働きかけて押し込んだという側面もあったようだ。

柳は看板としての倪の価値を高く評価し、当時は自分が出ないようにと気をつかっていたほどだ。倪光南こそ聯想の看板であり、技術企業としてのシンボルであった。院士の肩書きはたんなる個人的名誉ではなく、会社のブランド構築に不可欠な看板だった。

この「ハイテク企業としてのポジションを保ちつつも、実際はパソコンの輸入販売や組立で稼ぐ」という聯想の戦略は1990年代に入り、破綻することになる。技術バカの倪が会社の利益をすっからかんにする勢いで、資金を漢卡の研究開発費に注ぎ込んだためだ。

最大の問題は、漢卡が時代遅れの技術になったことにある。CPUの向上に伴い、ソフ

トウェアによる漢字入力システムのほうが優位になっていったのだ。漢卡は金食い虫なばかりか、売れ行きすら落ちていったのである。それでも倪は自らの人生をささげた漢卡の開発をあきらめきれなかった。あくまで開発続行にこだわる倪に、柳は開発中止を言い渡す。ここに会社のシンボルである技術屋と販売の鬼であるトップとの対立が生まれた。

二人の関係はやがて感情的対立に発展。ついに倪が「柳に横領の容疑あり」と国に訴える事態へといたった。結局、二人の対立は1995年に倪は総工程師を解任され、1999年には解雇されるという結末にいたる。

後に聯想が上場した際、初期メンバーの倪には相当分の株式を得る権利があったが、柳は断固として株を分け与えることを拒んだ。人生を賭けた漢卡を奪った柳に対し倪は恨み骨髓だったが、柳もまたかつての看板エンジニアに対し許せない思いがあったのだろう。かくして、柳が株の代わりに現金で支払うと提案し、倪は金も要らないと突っ返す、子どものような意地の張り合いが展開された。

ともあれ、看板であった倪光南を排除したことで聯想はハイテク企業という仮面を脱ぎ捨て、販売力第一という企業文化を先鋭化させていった。

窮地をしのいで中国一のPCメーカーに

1990年、聯想は自社ブランドのPCを販売した。もっとも自社ブランドとはいっても独自に製造した部品は漢卡とマザーボードのみ。あとは外国企業の部品を組み合わせただけの代物だ。それでも、我々は中国を代表する民族企業である、国産PCの開発に成功した、と大々的にアピールしている。

興味深いのは、部品の中でもマザーボードだけは自社生産にした点だ。CPU、メモリ、ディスプレイなどのパーツの中でもマザーボードは必要な技術レベルが低かったというのが最大の要因だが、それに加えてマザーボードメーカーはCPUメーカーと密接な関係を築くため、いち早く最新情報入手できるというメリットが大きかった。CPUサプライヤーのインテルと密接な関係を築くことで、聯想は他の中国PC企業に先がけて最新規格の製品を販売することができた。実際、聯想は1991年に中国で初となるインテル486搭載PCを発売している。

インテルとのパイプという武器を得た聯想だが、その後大きな壁に直面することになる。それは1992年以降から始まる海外メーカーの中国市場参入であった。1989年の天安門事件後、各国は中国を非難し、貿易額も激減した。それが回復基調に戻ったのは1

992年のこと。1月に最高指導者の鄧小平が南巡講話なんじゅんを行い経済改革を断固死守するとの方針を明確にした。10月には天皇が中国を訪問。これを機に中国の対外貿易は回復していく。

経済改革を断固死守と言えはいいが、外資進出の規制緩和によって多くの中国企業はパニックに陥った。これまで分厚い貿易障壁によって守られてきた聯想も例外ではない。ヒューレット・パッカードやエイサーなどの海外の競争で鍛え上げられたPCメーカーが次々と中国市場に参入してくるのだ。

聯想だけではなく、中国PCメーカー全体が外資系に押されて大崩れとなった。当時、中国企業の市場シェアは22%にまで落ち込んでいる。外資のシェアが8割近くに達したのだ。国産メーカー総崩れのなか、聯想もまた例外ではなかった。値下げを繰り返してどうにか在庫をさばこうと試みるも、利益率は急降下。値下げしても売れずに在庫は大きく積み上がっていく。

規制緩和によって、これまで守られてきた業界がぼろぼろになるのはよくある話だ。問題はそこで崩壊してしまうのか、それとも激しい競争によって自らをレベルアップさせることができるのかという点にある。聯想は見事にこの試練に打ち勝った。危機を乗り越え

た後の1997年には中国PC市場でシェア一位の座に君臨することになる。

数々の海外メーカー、数多ある国内のライバルをどのようにして打ち破ったのか。聯想成功の秘密は3点に集約される。第一に愛国心への訴えだ。当時の中国では海外製品の大量流入により、民族ブランド（国産ブランド）が壊滅するのではとの危機感が高まっていた。1996年には「中国ブランド大会」なるシンポジウムまで開催されている。海外企業の参加はお断りというこのイベントでは、現状はアヘン戦争後の半植民地状態と同様だと訴え、「**祖国の滅亡を救い、民族工業を振興せよ**」、中華民族は外敵に打ち勝たなければならぬと熱く語られた。

席上、柳は「中国から民族工業が失われたらどうしますか？」と質問され、「どうもこうもない。食い物にされるだけだ」と語っている。こうしてたんなる一企業ではなく、外敵と戦う救国英雄としての地位を固めていった。

第二に独自ブランドの強化だ。1994年5月、聯想はEシリーズという低価格デスクトップパソコンを発表する。ここでマザーボード製造への参入が生きてくる。インテルとの太いパイプからいち早く情報を入手し、また優先的にCPUの割り当てを受けることができた。

こうしてリリースされたEシリーズはインテル386を搭載しながら初めて1万元（約11万9000円）を切ったコストパフォーマンスが売りだった。梱包材からパソコンケースまで徹底的にコストダウンを図って実現した価格だ。品質やデザインでは海外メーカーにはかなわなかったが、価格的に強い訴求力を持っていた。

そして第三に販売網の整理だ。従来、中国メーカーのパソコンの販売は卸売方式が取られていた。メーカーの仕事は工場から出荷するところまで、どのような売り方をするかは小売店次第だったというわけだ。

聯想は中国メーカーとしてはいち早く代理店モデルを導入した。小売店とは契約を交わし、全国一律の値段で販売する。代理店は販売台数に応じて利益を受け取るという内容だった。専売店モデルは中国に参入したヒューレット・パッカートの手法をまねたものだが、聯想の販売網はより深く、中国各地津々浦々にまで展開した緻密なものだった。

愛国主義、コストパフォーマンス、強力な販売網。 この3点セットはPC市場だけではなく、家電や飲料品、スマホなどさまざまな分野でも繰り返される、中国市場における勝ちパターンだ。本書で取り扱う他のメーカーでもたびたび出現する必勝パターンである。聯想はPC分野でこの勝ちパターンにはまり、見事中国トップの座を獲得した。そ

の後、2000年には日本をのぞくアジア太平洋地域のトップシェアを獲得し、高成長を続けることになる。

ヘビがゾウを飲み込む買収で世界一のPCメーカーへ

中国を制した聯想が次に目指したのは世界だった。2001年の経営戦略では売り上げの20%を海外で稼ぐとの野心的な目標が掲げられた。しかし世界の舞台では愛国心も武器にならなければ、地べたをはうような販売店網作りも難しい。アジア太平洋地域のトップシェアといっても、それは中国市場だけで稼ぎ出したものだ。海外で勝利するための武器を聯想は持っていなかった。聯想だけではない。販売数だけを見れば世界的企業だが、実際に通用するのは中国だけ、海外市場では勝てない。これは幾多の中国企業が繰り返す構図だ。

サッカー・中国代表は国内では強豪相手にもそこその成績を残すのに、アウェイではるか格下にもころっと負けてしまう。内弁慶はサッカーチームにも、企業にも共通する悩みと言えそうだ。

かくして、ホームアドバンテージが存在しない海外で聯想は手痛い打撃を受ける。東南

アジア市場では大敗北を喫し、売り上げは全社のわずか3%にしかならないというていたらくとなった。欧州ではそれ以上の惨敗ぶり、進出してわずか1年での撤退を余儀なくされた。

独力での海外進出に失敗した聯想が選んだのはM&Aという活路だった。当時、世界第4位のシェアを誇るIBMのPC部門の買収を決めたのだ。聯想は中国一の企業とはいえ、世界的にはトップ5にすら入っていない。「へビがゾウを飲み込む」買収と言われた。

ビジネスユーザーが多く、ハイエンド向けの製品が主流だったIBMと、低価格でコストパフォーマンスが売りの聯想ではユーザー層がまったく異なる。中国企業に買収されたことでIBMのユーザーは半減してしまうのではないか、など悲観的な予測まで飛び交っていた。

ところが蓋を開けてみればIBMのシェアはまったく衰えなかった。それどころか「中国産メーカー」の肩書きを手にしたことで中国市場での売れ行きが大きく伸び、聯想とあわせたシェアは30%にまで達している。契約では2009年までIBMの商標を使うこ

ソリューション サービス 製品 サポート & ダウンロード My IBM

ニュース

プレスリリース

イベント / セミナー

キャンペーン

2004年12月8日

LenovoがIBMのパーソナル・コンピュータ事業を買収

グローバルなPC会社を設立

聯想集团有限公司
IBMコーポレーション

2003年で試算した場合、年間総売上約120億ドルを有する世界第3位のパソコン会社。グローバルな事業体制、強力なブランド力、バランスの取れた製品、最先端の研究開発を備えた企業が誕生

世界規模のパーソナル・コンピュータ販売、サービス、ファイナンスに関するLenovo間での長期的戦略提携

PC 部門買収を伝える IBM のプレスリリース。

(出典 : <http://www-06.ibm.com/jp/press/2004/12081.html>)

とが許されていたが、好調を追い風に联想はわずか3年でLenovoという自社ブランドに統一している。

その後も联想は積極的な買収戦略を繰り広げる。2011年には2億3100万ユーロ（約257億円）で独メデイオン社を、2012年に3億レアル（約82億円）でブラジルのデジブラスグループを買収したほか、日本のNECと合併企業を作り、そのPC分野を實質傘下に収めている。さらに現在では富士通、東芝のPC部門の買収交渉も噂されている。

買収戦略と同時に展開されたのが世界的な広告戦略によるブランド力向上だった。2004年のアテネ五輪、2008年の北京五輪で联想は五輪のトップパートナーとなった。世界でもわずか12社しかないトップパートナーになるためには多額の投資が必要だ。联想は契約金だけで6500万ドル（約70億円）を支払ったほか、大会での製品やサービスの提供など莫大なコストを費やした。

上述したとおり、世界的には弱小メーカーだった联想には重い負担だったが、世界での知名度向上と中国における民族ブランドとしての地位を固めたことを考えると、有効な広告戦略となった。「中国ブランド価値トップ500ランキング」では第1回となる2004年に4位、翌年と翌々年に2位を獲得。今も上位を占めている。

I B Mを買収した時点で、デル、ヒューレット・パッカード、ゲートウェイに次ぐ世界4位というシェアを持っていたが、そこから王座獲得への道は意外な形で訪れた。買収によってシェアを積み増したという側面もあったが、それ以上にライバルが落ち込んでいったのだ。

2008年の世界金融危機によってP C市場は一気に低迷。2011年以降はスマートフォンの台頭により世界のP C出荷台数はマイナス成長に陥った。その中でも比較的堅調な中国市場を基盤に持つ聯想が相対的にシェアを上げていき、2013年に世界一の座についた。棚からぼた餅というべきか、あまり勢いのない世界一であることは間違いない。聯想の輝きは現在、P C市場の陰りとともに色あせつつあると言えるだろう。

もちろん、聯想としてスマートフォン時代の到来を手をこまねいて見ていたわけではない。2002年から携帯電話製造に進出。スマートフォン製造にもいち早く進出した。一時は「中華酷聯」(Z T E、ファーウェイ、クールパッド、聯想)として中国市場四強の一角を占めるにいたった。さらに2014年には7億5000万ドル(約795億円)を投じてグループから携帯電話製造部門を買収。世界3位のスマートフォンメーカーへのしあがった。

IBM買収の成功神話よ、もう一度というわけだ。

しかしPCからスマホへの転身は順調には進んでいない。ずるずると順位を下げ、2016年の中国でのシェアはトップ5から転落した。聯想を追い抜いていったのは同じく中国の小米科技（シャオミ）、OPPO、VIVOなどのスマートフォン専門メーカーだ。

小米は圧倒的なコストパフォーマンスと中国初の「自慢できるスマホブランド」という位置づけで存在感を示した。OPPO、VIVOは中国の中小都市にまで細やかな実店舗の販売網を築き上げ、セールスを伸ばした。かつての聯想がPC市場で勝利した方程式を奪われた格好だ。

一方の聯想はというと、意欲的な製品を次々と発表していることは事実だ。グーグルの策定したAR規格「TANGO」に対応したスマートフォン「Phab2 PRO」を世界で初めて発売したほか、追加モジュールで携帯電話を簡単にカスタマイズできる「moto Z」を発売している。

だが、技術力があれば勝てるわけではない。それを聯想はPC市場で証明してきたのではなかったか。今や「質・工・技」のDNAは失われてしまったのだろうか。創業から20年あまり、中国PC業界の巨人は今、苦境に立たされている。

鄧小平と天安門事件

「文化大革命後の中華人民共和国経済は『崩壊の瀬戸際』にあった」

これはウィキペディア中国語版の項目「改革开放」の一節だ。吊し上げに「下放」、さまざまな破壊によって10年間に及ぶ文化大革命期には中国経済は大きな打撃を受けたというイメージは、中国でも日本でも根強いものがある。そしてこの破局の危機を救ったのが「中国改革开放の総設計師」と讃えられる鄧小平であり、積極的な外資導入と規制緩和、市場経済導入によって中国を高成長に導いたのだ……というストーリーが続く。

しかし、実は文化大革命の10年間は、常に破壊が続いていたわけではない。小島麗逸（こじま れいいつ）『現代中国

の経済』（岩波新書、1997年）によると、1967年、1968年の2年間にわたり経済は大きく落ち込んだものの、その後は積極的なインフラ投資に支えられて成長を継続している。1972年のニクソン訪中及び日中国交正常化以降は対外貿易も成長していた。現在の中国には「貧しくも幸せだった文革時代」を懐かしむ老人もいるほどで、「のんびり文革」の期間のほうが長かったのだ。

となると、「破局の危機に瀕してもいないのに、なぜ中国はそんなドラスティックな改革に踏み切ったのか?」「鄧小平はいったい何をしたかったのか?」という疑問が浮かんでくる。左から右へときっぱり大転換したというストーリーならわかり

やすいのだが、中国の政治はそれほど単純なものではない。

そもそも1949年の建国以後、イデオロギー重視の路線と経済建設重視の路線は併存していた。どちらかに切り替わるかではなく、どちらの側面がより強く出るか、その時々で比重が変わるという表現が現実に近い。文化大革命終了後は毛沢東の死と鄧小平の最高指導者就任によって経済建設重視がより強くなっていたと言える。

「総設計師」という異名はまるで鄧小平そのものが改革開放をすべて「設計」していたかのような印象を与えるが、もちろんすべてを予見していた超人ではない。試行錯誤を重ねつつ、そして中国共産党内の権力闘争を踏まえながら、過激になりすぎることはないよう、漸進的に改革を進めていったのが実像だ。すべてを計画していた天才とのイメージはあまりにも神格化されすぎている。

試行錯誤を重ねた鄧小平の改革において、日本が与えた影響は大きい。鄧は1978年に日本を訪問しているが、新日鉄、日産、松下の3社を訪問し、経済の把握に努めた。また新幹線に乗り、その速度に驚いたとの逸話は有名だ。車中、感想を聞かれた鄧は、「後ろからムチで打っているような速さだ。これこそ我々が求めている速さだ」「今回の訪日で近代化とは何かがわかった」と語っている。翌年には米国を訪問。その目で先進国の状況を視察したことで、より豊かな国を作るという決意を固めた。

もっともその道のりは平坦ではなかった。中でも最大の危機は1989年の天安門事件だろう。天安門事件は政治改革を求める運動ではあったが、その背景には経済改革に伴うインフレがある。物価上昇と雇用の不安定化が政治リスクにつながるこの恐怖は、今なお中国共産党に共有されている。

現在も中国政府は過剰に思えるほどに成長率と物価の維持に苦心しているが、それも天安門事件の呪縛と言えるだろう。

ちなみに「勵志書籍」においても天安門事件の記述は御法度だ。本を読んでいると、さまざまな企業が1989年前後に経営が苦しくなっているが、その理由については基本的に触れられていない。特に事情の説明はないのになんだが大変そう……という不可思議な状況になっている。

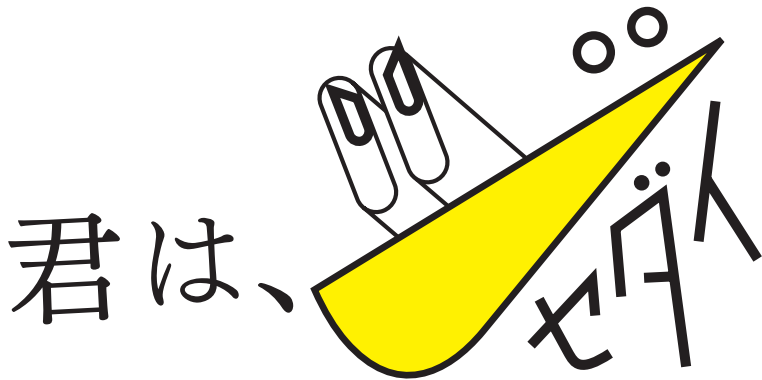
よく知られているとおり、天安門事件は悲劇的な結末に終わった。趙紫陽ちようしやう総書記（当時）は学生運動に配慮を示し鄧小平に学生たちへの譲歩を促したが、保守派との政治的バランスを踏まえた鄧は最終的に弾圧を決断する。

多くの犠牲者を出した中国政府の判断を国際社会は批判する。各国は経済制裁を実施し、中国経済は大きな打撃を受けた。また事件を契機に保守

派からは行きすぎた経済改革にブレーキをかけるべきだとの議論が強まった。

改革開放政策が危機にさらされる中、鄧小平は巻き返しを図る。1992年、鄧小平は湖北省武漢市、広東省かんしゅう深圳市などを歴訪し、保守派を批判するとともに、「発展才是硬道理（発展が絶対的真理だ）」とのメッセージを発した。主要政治家、軍は次々と鄧小平支持を表明。鄧は再び自らの権威を絶対のものとし、改革開放路線を固めた。

最大の危機を乗り切った中国は、1990年代中盤からの外資導入の加速、2001年の世界貿易機関（WTO）加盟と、猛ペースで発展の階段を駆け上がっていくことになる。



君は、

何と闘うか？

<http://ji-sedai.jp/>

「ジセダイ」は、20代以下の若者に向けた、
行動機会提案サイトです。読む→考える→行
動する。このサイクルを、困難な時代にあっ
ても前向きに自分の人生を切り開いていこう
とする次世代の人間に向けて提供し続けます。

メインコンテンツ

ジセダイイベント

著者に会える、同世代と話せるイベントを毎月
開催中！ 行動機会提案サイトの真骨頂です！

ジセダイ総研

若手専門家による、事実に基いた、論点の明確な読み物を。
「議論の始点」を供給するシンクタンク設立！

星海社新書試し読み

既刊・新刊を含む、
すべての星海社新書が試し読み可能！

マーカー部分をクリックして、「ジセダイ」をチェック!!!

行動せよ!!!