

中国企業家の性格と行動様式

中央大学大学院戦略経営研究科（ビジネススクール）教授

服部健治

中国企業家の思考や行動を考える際、その枠組みを形成している中国企業の発展を知らなければならぬ。中国では21世紀に入り、ようやく現代的な企業が成長し、本格的な企業人が誕生してきた。

2001年のWTO加盟後の過程は企業競争力をどう高めるかが重視された。市場経済の中核は企業であることわかってきたからである。第1段階はWTO加盟によって、企業を国際競争にさらして鍛えようとした。第2段階は共産党第16回大会で江沢民が「3つの代表」という方針を提唱し、民営企業を重視することになった。第3段階は2004年3月に私有財産権を容認したことで企業資産の尊重が高まった。第4段階は2007年3月の物権法制定で法的にも企業行動の独立が保証されるようになった。しかし、中国経済の発展を支えてきたのは、実は民営企業でなく国有企業であり、市場経済といいながら中核産業は国家が掌握してきた。

中国人企業家は2つの社会的要素の影響を強く受けている。一つは中国の長い文化的伝統・慣習からくる対人関係術で、企業家の思考、行動に表れる。あと一つは新興国が持つ一般的な性質が反映しており、非近代的な制度・法律の制約である。

中国人企業家の気質には4つの特徴がある。第1はメンツにこだわる。第2は自己中心的。自分の利益が優先なので、会社に対する忠誠心は薄い。上昇志向が強くよく勉強する。第3はタテ社会の影響で常に上を気にする性向がある。人を信用しないが、親戚、学縁、職縁、同じ地方方言同士は大事にする。第4は人治社会のため法律での解決は苦手である。公私分別の観念が薄く法律よりも人間関係を重視する。

中国企業家の業務姿勢はいくつかの特色を有する。人に対する見方は、根源的に性悪説だ。仕事の姿勢は常に戦闘モードで、交渉では自分の実力をアピールするきらいがある。交渉の仕方は“相手を殺さない”範囲で勝敗をつけ、相手が恐れたり困ったりする弾を打ち出して譲歩を迫るやり方が多い。行動原理では勝つか負けるかにこだわり、ロジック・証拠よりも情報戦を徹底して展開する。意思決定はアップダウンで、組織的行動よりあるリーダーを中心に動く傾向がある。そして直接上の上司よりも、もっと上の権限のある上司と接触したがる。幹部が前面に出て再配を振るう傾向もある。最近では、従来と違った経営者が生まれてきていることも注視する必要がある。