

曹和平と欧亜集団の経営戦略¹⁾

佐藤善信
呉小丁

I はじめに

中国の経済成長には著しいものがあるが、そのなかでも吉林省長春を本拠地とする小売企業集団である欧亜集団の成長率は抜きん出ている。本稿は、欧亜集団の中興の祖である曹和平氏（以下、敬称略）の経営理念と経営戦略に焦点を合わせ、欧亜集団の成長軌跡の紹介と成長の理由を探ることを目的としている。

第2節では、欧亜集団の現状を紹介する。第3節においては、欧亜集団の中興の祖、曹和平のプロフィールを紹介し、第4節では同氏の経営戦略の特徴が、そして第5節においては同氏のマーケティング戦略の特徴が紹介される、最後に、第7節においては、曹和平のリーダーシップと経営戦略の特徴が、総括的に分析される。

II 欧亜集団の現況

欧亜集団は、現在まで数え切れないほどの「最初」を行ってきた。すなわち、同社は、長春で初めて株式会社制度を導入した企業、多業界にまたがっ

1) 本稿の作成に当たって、資料収集に協力して頂いた吉林大学商学院 MBA 生の牛玉潔さん、資料の日本語訳に協力して頂いた吉林财经大学外国语学院の朱銀花先生と丁文博先生、アモイ航空有限公司大阪支店営業マネージャーの尹艦さん、そしてお忙しいなかインタビューに応じて頂き、貴重な資料まで提供して頂きました欧亜集団の曹和平代表取締役様に感謝いたします。

て多くの会社を合併した企業、そして世界最大のショッピングモールを所有する企業として有名である。欧亜集団は、これまでに「中国商業のブランド企業」、「国内の商業信用企業」、「党組織の模範所属部門」など百数の名誉を獲得した。欧亜集団の代表取締役である曹和平は全国第9回人民代表大会の代表であり、中国共産党の16大、17大の代表である。また彼は、「国家メーデー労働賞」、全国優秀企業家、全国労働模範、さらには国家建設に貢献した「中国企業家」などの百以上の榮譽を受け、国務院からの特殊手当を享受する資格を有している。そして彼は、「共産党員の企業家」であると讃えられている²⁾。

欧亜集団の業績に関して、売上高は1992年から2007年までの間に6812万元から26億3148万元（38.63倍）に達し、利潤総額も318万元から1億3078万元（41.12倍）に、そして総資産は8087万元から23億8548万元（29.5倍）に上昇した³⁾。欧亜集団は創業年から2009年までの26年間に、年間売上高が1122倍に増加し、年間利益は863倍に達し、総資産も1638倍に拡大したことになる⁴⁾。

現在、欧亜集団傘下には多くの企業が存在しているが、それらには長春市内に位置する欧亜商都を始め、欧亜売場、欧亜車百、欧亜新発、欧亜益民、欧亜春城等が存在する。また、長春市以外の町や省で設立した欧亜通化、欧亜四平、欧亜農安、欧亜遼源、欧亜白城、瀋陽聯營等も発展の勢いが強い⁵⁾。

欧亜集団はすでに吉林省の商業界において代表的なポジションを占めており、全国における商業の牽引者でもある。2009年時点で、欧亜集団は4省の9市に33の店舗を展開しており、総売場面積は120万平方メートルに達している。2009年の売上高は134億7000万元、利潤は1億9000万元、そして総資

2) 潘紅敏「長春欧亜集団株式会社代表取締役曹和平を記して（中国語）」、<http://stock.jrj.com.cn/2008/07/2101021060578.shtm>。

3) 潘紅敏「長春欧亜集団株式会社代表取締役曹和平を記して（中国語）」、<http://stock.jrj.com.cn/2008/07/2101021060578.shtml>。

4) 徐海「春欧亜集団：現代中国の商業をリード（中国語）」『林日報』、2010年5月21日、http://www.chinaneast.gov.cn/2010-05/21/c_13307462.htm。

5) 潘紅敏「春欧亜集団株式会社代表取締役曹和平を記して（中国語）」、<http://stock.jrj.com.cn/2008/07/2101021060578.shtml>。

産額は33億6000万元になり、欧亜集団は全国商業トップ10の仲間入りを果たした⁶⁾。

欧亜集団は胡錦濤総書記からも高く評価された。2007年1月28日、中国共産党中央総書記、国家主席、中央軍事委員会主席の胡錦濤は、欧亜集団の現場を自ら視察した。総書記は「全員が創業し、全員が富を作る」という欧亜集団の発展の理念と光り輝く業績と社会貢献が、全社会における経済発展に果たした機能と影響に対して高く褒め称えたのであった⁷⁾。それでは、この急成長企業を牽引する曹和平は、どのような人物なのであろうか。

Ⅲ 曹和平のプロフィール

曹和平は兄と姉の3人兄弟の末っ子であり、1956年に長春に生まれた⁸⁾。彼の父親は山西省の出身であったが、おじさんが長春で商売をしていたため、1930年代に長春に出て、当時の「大馬路市場」でレザーとレザーシューズの商売をしていた。母親は専業主婦であった。1966年に「文化大革命」が始まり、彼は小学、中学と高校時代は「文化大革命」動乱の中で過ごした。

曹和平は1974年に高校卒業後、当時の毛沢東の「上山下郷運動」の時代潮流に巻き込まれ、「農民の再教育を受ける」ために農村へ行った。しかし、農村で労働教育を3ヶ月しか受けず、都市に戻り、父親の跡を継ぐために18歳のときに商業企業に就職した。彼は最初は南関区の「永紅商店」に属する「桃源路支店」「華砂布匹組」で働き、そして1年も経たずに本店に呼び戻され、人事防衛・保安の職に就いた。彼は1980年に長春市の百貨会社の組織部門の課員に転じ、その後、副部長、そして部長に昇進した。

1984年、曹和平は28歳のときに欧亜集団の前身である長春市第四百貨店に

- 6) 徐海「春欧亜集団：現代中国の商業をリード（中国語）」『吉林日報』、2010年5月21日、http://www.chinaneast.gov.cn/2010-05/21/c_13307462.htm。
- 7) 潘紅敏「春欧亜集団株式会社代表取締役曹和平を記して（中国語）」、<http://stock.jrj.com.cn/2008/07/2101021060578.shtml>。
- 8) 以下の曹和平のプロフィールについては次の資料を参照した。武士園園「晋商と徽商との相違（中国語）」『百度知道』、2007年11月22日、<http://zhidao.baidu.com/question/40117370.html>。

派遣され、そこの社長兼共産党書記を担当するようになった⁹⁾。その当時の第四百貨店は長春の商業の「第三世界」と呼ばれるほどに、業績が低迷し続けていた。曹和平の赴任前の第四百貨店の総資産はわずかに205万元であり、年間の売上高は1248万元、そして利潤は22万元であった。業績が低迷し続けていた理由の第1は、同社の規模と名称の不一致に示されている。同社は第四百貨店と名づけられていたが、その実力は恐らく第14番目の水準にしかなかった。理由の第2は、店の立地が理想的ではなかった点である。第四百貨店は長春市の中心や幹線上にあるのではなく、市西南部における自動車工場地域(=「場区」)にあった。第3の理由は、稚拙な経営管理により、従業員のモチベーションが低下していた点に求められる。

曹和平は、このような不利な状況下で第四百貨店をどのように再建し、発展させることができるのかを考え、「『場区』向きのサービスを提供し、『場区』で信用され、『場区』から発展する」という構想を編み出した。そして、曹和平は品揃えの整理を初めとして、店舗の改装、内部管理の強化、顧客サービスの向上、そして労働分配率の向上等の経営改革を実施した。これらの施策により、第四百貨店の業績は向上した。翌年には店舗を拡張するとともに、第四百貨店から「車百」(自動車城デパート)と改名し、店舗イメージも次第に向上するようになった。しかし、曹和平はさらなる発展を目指すためには、その立地場所が不利な点を意識した。曹和平は、店舗を工場区の地帯から市の中心地帯に移し、「三星戦略」と呼ばれる発展のための長期戦略を構想した。それは1988年のことであった

株式会社の研究と導入

1989年、曹和平は株式会社制度の研究を始めた。1992年2月、彼は長春市人民代表大会の第9期の5回目の会議で、初めて株式会社制度を実行する案として『長春市の商業界における企業株式体制の改造に関して』という議案

9) 徐海「春欧亜集団：現代中国の商業をリード(中国語)」『吉林日報』、2010年5月21日、http://www.chinaneast.gov.cn/2010-05/21/c_13307462.htm.

を提出した。その案は長春市人民代表大会、市委員会、市政府から多くの注目を浴びた。1992年3月、自動車城デパート（欧亜集団の前身）は長春市政府からの許可をもらい、長春市で株式体制の改革を試行し始めた。1993年10月、同社は私募から公募に転換し、同年の12月6日、同社株は上海証券取引所に上場された。

曹和平は、しかしながら、株式会社制度の導入は現代的企業制度の第一歩に過ぎないと冷静に考えた。つまり彼は、企業内部の改革をせずに、株式会社制度を導入しただけでは企業の持続的発展を実現することは困難であり、逆に元の状態に戻ってしまう恐れさえあると考えたのである。そのため、彼は厳格に会社法に基づく法人管理システムや監査部門を設立し、会社を規則正しく運営する。彼は国有企業で企業と政務を分離する政策を実施し、株式会社制度の「三、二、一」という理念を提出した。

「三」は、「三つの不変」を意味している。つまり「三」は、株式会社制度を採用しても、(1)企業の社会主義である性質は不変で、(2)従業員が主人公の地位にあることは不変で、そして(3)従業員の民主的権利は不変であるということの意味している。「二」は、株主総会と職員の代表大会という両会は、2つの車輪のように回転し、共存するということの意味している。最後に、「一」は「労働組合の主席の1票決済ではない」ということ、つまり独裁主義ではないということ宣言している。

この理念はトップ・マネジメント層からの高い評価を得て、商業界ではセンセーションを巻き起こした。会社の上場後、曹和平は実体の経済と仮想の経済を一体化し、先進的な株式会社制度と同社の優れた企業業績をベースにして、資本市場で3回にわたって資金調達を行った。3回で調達した3億数元は、欧亜商都、欧亜売場と欧亜車百の増築工事を行うための非常に重要な資金となった。この資金があってこそ、欧亜集団のコスト削減と発展が順調に行われたのである。そして、同社は吉林省における大手企業集団の一員になった。

IV 曹和平の経営戦略

4-1 三星戦略

曹和平は1988年に「三星戦略」を構想した。この「三星戦略」は、小三星、中三星、大三星という3つの戦略に分けられるが、それらの3つは互いに補完し合っている。「小三星」戦略は、長春市の商業中心地にある商業企業を中心に、経営を外部へ拡張し、3つの業態の勢力が並び立つように配置して消費市場を広く開拓することを意図している。「中三星」戦略は、中国国内で「南進し、また北を開拓し、全国へ拡大する」という戦略である。つまり、長春を中心にして、南部から東南部の沿海都市へ進出し、北部では中露の国境貿易を促進させ、国内で中三星のように分布することを意図している。「大三星」戦略とは「国境を越えた経営を展開する」という国際戦略を意図しているが、具体的には、国内に立脚しつつ、綏芬江を越えてロシアに進出し、またアモイを窓口にして東南アジアに進出して「大三星」の骨組みを構築することを狙っている。

欧亜集団が1988年から「三星戦略」を推進させるにつれ、同社は長春、国内及び国外において商業貿易の三角形のような地域に次第に進出し、そのことによって同社の競争力と危険に耐え抜く能力を向上させた。

2009年4月15日、欧亜集団は、「三星戦略」をさらに進展させるために、同社が済南市人民政府の国有資産監督管理委員会と済南大観園有限責任会社と共に投資して、済南の欧亜大観園有限会社を設立する予定であると発表した。欧亜集団は、1億元を超えない範囲で欧亜大観園の設立に出資し、この会社の登記資本の51%ほどを占める意向である。済南大観園は1932年に建設され、風格のある上海城隍廟と南京夫子廟から構成され、建物の外観は灰色の瓦、白い壁、紅柱などが特徴となっている。欧亜大観園では、ショッピング、茶道、講談や漫才、映画、軽食などの施設を導入する計画である¹⁰⁾。

10) 「曹和平『第四回商業革命』を行う：『生活館』を実践し、『済南大観園』を再建」（中国語）」『东亚经贸新闻』、2009-04-21、<http://press.idoican.com.cn/detail/articles/>

4-2 資本運営の3つの原則

曹和平は、企業の急速な発展を無理なく実現するために、資本運営について、3つの原則を実践してきている。3つの原則とは、「力に応じて行うこと」、「力を尽くして行うこと」、そして「力を超えて行うこと」である。

第1原則の「力に応じて行うこと」は、戦略目標を達成するための段階を明らかにし、それらの段階ごとの目標を具体化し、その戦略目標から「逆算された」段階を着実に実現することによって資本運営の成功を保証することを意味している。

第2原則の「力を尽くして行うこと」は、「己を知り相手のことが分かる」というように、資本運営の前に、情報を収集し、あらゆる可能性を十分に検討することを意味している。例えば、自社の実力から何社の企業を合併することができるか、合併は自社にどのような作用をもたらすか、それによって発生する新しい問題は何であるのか、またどのようにすればそれを解決することができるのかといった問題に対して、曹和平は最善を尽くして熟考し、すべての代案を採求する。ここ数年来、欧亜集団は30社余りの企業を合併したが、同社は合併した企業の様々な資源を最適に再配置している。

曹和平は、第3の原則である「力を超えて行うこと」について、資本の拡張の中で「力を超える」ということはやり遂げることなのであると語っている。すなわち、彼はそれは重量挙げと同じ論理だと説明している。まず、明確な需要があるか否かを確認した上で資本投下を行うことが必要である。第2に、この資本投下によって、これからの戦略の選択と持続的発展のために資源を蓄積する。第3に、勝利の自信があるので、タイミングを逃さず即断し、力を超えて行うのである。戦略の選択は科学的でさえあれば、たとえ目の前に困難があるとしても耐え抜くべきである。例えば、欧亜集団が株式会社制度に移行し、大型売場を建設したことはこの点を実証している。

この3つの原則は互いに「 $1+1>2$ 」という相乗効果を発揮すると同時に、

努力して利害対立を解消させ、企業と社会ともに利益を享受させるのである¹¹⁾。

4-3 M&A 戦略

上述の「1+1>2」を成立させる投資の3原則は、M&Aの場合に端的に示されている。曹和平は、買収した企業が資産になるか負債になるかは、ひとえに経営者の能力にかかっていると認識している。彼は、最も大切なのは、優位的な資産をどのように効果的に利用できるかといった経営資源を整合的に統合することであると言う。

例えば、「朝鮮族商店」を運営する小売企業は、さまざまな原因で損失を続けており、売れ残りの在庫品が200数万元にも達し、経営できなくなったために欧亚集団に救済合併された。その在庫金額は、当時の欧亚集団の総在庫額の3分の1に相当した。1988年に、曹和平は併合した「朝鮮族商店」を分割し、巨額の資金を投入し、その在庫品を一掃した。また、その店舗に同社の資金と管理パターンを導入して、その潜在的な活力に喚起させた。このように、その企業の当年の欠損を利益に転じさせるだけではなく、その企業の潜在的経営資源を新しく活性化させた。その上、欧亚集団も売場面積を2800平方メートルも拡大させ、利益を百数万元も上昇させ、ダブル・ウィンを実現したのである¹²⁾。

さらに曹和平はM&Aに際しては、利害対立を解消するように努力して、企業と社会のダブル・ウィンを実現する。国有企業を合併する際の難題は人員の配置問題である。例えば、欧亚集団に合併されたある企業には3200数人の従業員が在籍していたが、曹和平は彼らを企業の貴重な人材と見て、3つの従業員配置策を実施した。1つは新しい経営プロジェクトを創設し、彼らの中からその業務の中核メンバーを選任し、その能力を十分に発揮する機会

11) 「曹和平：欧亚商都の舵取り（中国語）」、2009-10-13, <http://q.chinasspp.com/n39291.html>.

12) 「曹和平：欧亚商都の舵取り（中国語）」、2009-10-13, <http://q.chinasspp.com/n39291.html>.

を提供した。第2の施策は、業務上の育成訓練を行って、多くの従業員の素質向上と技能上達を図った。第3に、年齢等の理由で再雇用できなくなった従業員に対しては、養老保険などの問題を適切に処理した。これら3つの施策により、欧亜集團はM&Aにおける資産運営の上で見事に成功してきたのである¹³⁾。

曹和平は最近の済南大観園プロジェクトについても以下のように述べている。「我々はある企業に簡単に否定的な評価を与えることはなく、その企業が元からある管理制度を重視すると同時に、欧亜の管理制度との補完関係を重視します。大観園プロジェクトにおいて、私達が重視したのは、山東省の長江流域の橋頭堡になる地区と大観園の管理チームでした。さらに、大観園が持続的発展の可能性を秘めているということでした。2つの企業文化が互いに交流することを通し、企業がより短い時間で健康な発展の軌道に乗ると信じています。実際には、企業管理の過程は高速道路を走行する車と同じで、高速道路に入ると、案内標識は速度と方向を教えてくれ、高速道路を離れたときには、案内標識は道路の出口を教えてくれるので、車両をコントロールしやすくなります。」¹⁴⁾

V 曹和平の経営理念

5-1 従業員との関係

曹和平は従業員を大切にしている。例えば、曹和平は「欧亜商都の成功は人の和、つまり人の要素にある」と指摘している¹⁵⁾。また欧亜商都の従業員である呂飛は、「曹代表取締役は商都を大事にし、従業員を大事にする。会社の従業員みんなにそれぞれ成長するための場所を与え、戦略方針を決めた

13) 「曹和平：欧亜商都の舵取り（中国語）」、2009-10-13, <http://q.chinasspp.com/n39291.html>.

14) 「曹和平『第四回商業革命』を行う：『生活館』を实践し、『済南大観園』を再建（中国語）」『东亚经贸新闻』、2009-04-21, <http://press.idoican.com.cn/detail/articles/20090421001161/>.

15) 徐海「長春欧亜集團：現代中国の商業業界をリード（中国語）」『吉林日報』2010年5月21日、http://www.chinaneast.gov.cn/2010-05/21/c_13307462.htm.

後は、自由に決定できるように権限委譲し、また肝心の点だけを教えてくれる。彼が私たちに与えてくれるのは金だけでなく、『金の指』である。」と語っている。

欧亜自動車デパートの家電部門の顔社長は、「欧亜の一員として、社会から尊重され、その地位が認められて、家では男女だれでもがトップである。独立した女性は最もかわいく、欧亜の人間として大変誇りに思う。」と記者に語った。張社長は「この家族での生活は、『疲れるけど楽しい』。それぞれの段階によって違った文化生活があり、春節祝賀会、同楽会、『315』時の街頭での宣伝、『71』共産党建党活動、原稿募集、講演、サービス模範等、内容豊かな活動で皆の熱情を呼び起こす。」と話した。

欧亜集団に対しては、供給業者、消費者、従業員、投資家、管理者等々、それぞれが違った立場から積極的な評価を行っている。このような調和が取れているウィン・ウインの関係はまさに曹和平が求めるものである。曹和平は、商業の強弱はいくつかの観点から明らかになると語っている。つまり、1つは企業がどれぐらいの提供者資源を持っているか、第2はどれぐらいの市場資源と顧客資源を占めているか、そして第3は企業のチーム資源がどれほどであるか、である。その他に必要な条件は、上場会社としての、投資家の企業に対する認定度である。曹和平は、「企業の競争力は前の3つの資源からなるが、企業の競争力を高めるためには、この3つの資源を効果的に結合させなければならない。この結合の調和が実現されて初めて、企業は発展する。また、後者は資本市場における競争力の一種の体现である。」と語っている。

曹和平は、常に、「商売をするために最も重要なものは信用と人心の累積であり、人心を有すれば、事業を有することになる。」と言う。さらに曹和平は、「1つの企業を管理しようとするれば、その管理を実施する条件が必要である。つまり、常に真面目な企業公民になって、企業公民としての責任を一步一步果たさなければならない。企業の発展においては必ず非経営コスト、つまり人の配置、社会安定等を考えなければならない。」と言う。そして彼

は特に「非経営コスト」について、「非経営コストにおいてもっと考慮しなければならないのは、企業としての社会的義務、従業員との友好的関係であり、彼らの生活が安定してこそ、企業の管理を順調に行うことができる」と解釈しているのである。

欧亜集団の発展過程において、同社は2008年までに約40社の企業を合併してきたが、合併された企業の約5000人の従業員をすべて再配置し、また1200人余の40代や50代の再就職者を受け入れ、直接提供した就職職場が5万件、間接的に配置した就職者が30万人に及び、社会の就職難の解決と社会秩序の安定のために大きな貢献をしてきた¹⁶⁾。

欧亜集団には、「人は資産に対して責任を負い、資産は人に対して責任を負う」という言葉がある。曹和平は記者に「従業員に生存の空間、成長の空間を与え、彼らの個性を企業の共通性に融合させて初めて企業は本当の意味での『家』になる。」と話したことがある。

欧亜集団は早くも株式会社制度の改革当時、「全員が創業し、全員が富を作る」道を模索した。現在、同社の従業員のほとんどが会社の株を持っており、毎年株から比較的に高い収益を得ている。彼らは企業で働くだけでなく、企業の所有者でもある。曹和平は、「企業は従業員と密接な関係を持ち、従業員は企業のため、社会のために貢献すると同時に、企業の発展、社会の進歩にとまなう成果を享受すべきである。従業員が自社の株を持つことによって、企業財産権の多元化が実現され、企業の行為ももっと理性化し、このことは企業の発展にも有利である」と指摘している。

企業にとって、思想の開放にしても、科学的発展にしても、決して個人のことではなく、従業員全員の参加と努力が必要である。欧亜集団は機構転換を通じて、企業と従業員が「ともに利益を享受し、ともにリスクを担う」利益共同体を結成する一方で、党の建設と文化建設を強化し、最上の思想、先進的理念で従業員のモチベーションを高め、調和のとれた商業企業を建設し

16) 潘紅敏「長春欧亜集団株式会社代表取締役曹和平を記して（中国語）」、<http://stock.jrj.com.cn/2008/07/2101021060578.shtml>。

た。この過程において、欧亜集団の共産党書記を兼任している曹和平は、身をもって範を示し、先頭に立ってリードした。彼は特に企業管理者にとって「思想を開放するほど、厳しく自律しなければならない」と強調する。彼は、家、車、お金にあまり関心がなく、それらは適当に存在すればどうでもいいと言う。彼は、人材の募集においては、人脈を考慮せずに能力を重視し、企業の発展においては自由民主、「企業の業務を公開する」ことを主張し、自ら積極的に群集と社会の監督を受けることにし、すべてのことを自分でやり、昼夜を問わずに企業の発展に自分の力を果たし、1人の共産党員としての優秀な品格で、企業の人心を集めた¹⁷⁾。

5-2 企業の社会的責任

企業の発展は必ず社会の利益と緊密に繋がるべきであり、自分の発展のためにほかの企業に害を与えていけない。これは一種の調和である。この点につき、曹和平は次のように説明する。「私共は調和の中で最低限のルールを保っている。つまり、法律に準じて経営し、法律を用いて自分の行為を規範し、また法律を通じて自分の權益を守る。また、2つ目のルールは道徳を守ることであるが、これは法律に準じるばかりではなく、理屈に合わなければならないということである。市場経済の至高のルールは信用を守ることである。企業の調和的機構は法律、道徳、信用の三者から構成される。」

また、曹和平は以下のように語っている¹⁸⁾。「私共は経営において『5合』の原則：『合法経営（法律に準じて経営する）』、『合理価格（合理的な値段）』、『合適管理（適応的な管理）』、『合格質量（合格した品質）』、『合情服務（情理に合うサービス）』を保っており、これらはそれぞれ有機的に結合されている。例えば、『合情服務』であるが、私共ができるのは状況に合うことである。つまり、誰かが座ったままで顧客にサービスを提供したら、これは情

17) 徐海「長春欧亜集団：現代中国の商業をリード（中国語）」『吉林日報』、2010年5月21日、http://www.chinaneast.gov.cn/2010-05/21/c_13307462.htm。

18) 潘紅敏「長春欧亜集団株式会社代表取締役曹和平を記して（中国語）」、<http://stock.jrj.com.cn/2008/07/2101021060578.shtml>。

理に反することである。いわゆる情理に合うこととは無理をして行うことではなく、社会一般としてできることを指す。適切な管理は針小棒大でもなく、過度に小さくすることもせず、必ず適度にしなければならない。時間的概念から言うと、今日のことは今日終えるべきであり、今日のことを半年後に解決するとか、また半年後に今のことを再び処理するとかしてはいけない。このような『5合』を通じて、調和的關係を作りあげた」と。

VI 曹和平のマーケティング戦略

6-1 マーケティング・フィロソフィー

欧亜集団の発展過程において、曹和平は1つの信念を保持し続けてきている。これは、「人は信用なしでは立たず、店は信用なしでは興らず」ということである。彼は商売の信用を守り、かつ高めることを重視し、これを一種の企業の精神、価値観の信念として継承し、自社独特の価値観の準則、道徳規範、経営理念と文化観念を形成した。信用を高める過程において、彼は、センセーションを巻き起こすこと等に頼らず、商品の品質とサービスを高めることに工夫した。

このために彼は、従業員の間で「信用を保つことが、企業の命を保障することである」という活動を展開し、「消費者のために全力を尽くし、消費者に対して徹底した責任を果たす」ことを明確にし、「10項目のサービス措置」と「満足シリーズ活動60条」を作成した。そのうちの「6つの家電回転機の設置」、「超三包アフタサービス」等の条は長春のみならず全国の商業業界を沸き立たせた。そして、1995年から毎年企業の利益から500万元を「商品の忠実」、「価格の真実」、「サービスの優化」、「環境の維持」のための「四保基金」として拠出しており、顧客が上述の4つの面において問題を見つけた場合、会社がこのお金で補償するのである。曹和平はこのお金は使いがいがあり、企業の信用と企業の無形資産の再投資であると語っている。

欧亜集団の一連の発展段階において、曹和平は始終、信用を守ることを企業経営と発展の基本原則としてきた。彼は、企業の信用は、人間の品格と同

様で、企業経営は「天時、地利、人縁」によるべきであり、信用を重要視してこそ、「人縁」と市場を得ることができ、本当の発展をとげることができると説明する。

曹和平は信用を経営の中に融合し、具体的に「5合」の信用経営準則を提出した。「5合」についてはすでに説明したが、ここでもう一度、より具体的に考察する。「合法経営」（法に準じて経営する）は「5合」の核心と出発点であり、すべての経営行為において必ず『商品品質法』、『消費者権益保護法』等の法律規範を守るべきである。「合格質量」（合格した品質）は企業で販売する商品の最低限の要件である。「合理価格」（合理的な値段）は信用の具体的表現であり、暴利も投売りもせず、市場と消費者を騙さないことを意味する。「合情服務」（情理的なサービス）は現代のサービスの表れであり、情理的なサービスとその中に含まれた情の投入のことである。そして、「合適管理」（適応的な管理）は、管理に対する哲学的な説明であって、管理は適応で、制度の固体化を避けなければならない。

彼はまた自身の経営体験を次のようにまとめた。「誠を以って本となす」は、経営において「誠実」、「誠懇」、「誠意」の3つの「誠」を守るべきであり、「誠」をもって顧客を招くことを表す。「信を以って道をなす」は、経営において「信誉」、「信任」、「信頼」の3つの「信」を守るべきであり、「信」を以って顧客を得ることを意味する。「敏を以って策となす」は、経営において「敏感」、「敏鋭」、「敏捷」の3つの「敏」を守るべきであり、「敏」を以って経営を組むことを示している。「勤を以って準となす」は、経営において「勤儉」、「勤奮」、「勤政」の3つの「勤」を守るべきであり、「勤」を以って企業を営むことを意味する。

このような信用経営の準則と信用経営の理念に基づき、欧亜集団は一方の手で消費者を、もう一方の手で商品提供者を持ちあげており、国内ないし世界的に有名なブランドの代理店や商品提供者は皆、欧亜集団の中で陳列棚を確保することを自分の実力の象徴としている。同時に、欧亜集団と取引を行った製造者は皆同じ体験があると思うが、それは支払いにおける信用である。

どの製造者も支払いの日になったら、欧亜集団はきっとその日に全額を相手に支払う。このような信用により、欧亜集団と取引する製造者がますます多くなり、人気があるようになった。

曹和平の信用は、消費者、商品提供者に対してだけでなく、社会全般において欧亜集団と関係するすべての人に対するものである。欧亜集団は上場会社であって、曹和平はいつも株主に対して、会社の定款と承諾に対して責任を取ることを強調している。そして、上場して以来ずっと、会社の情報、財務報告等すべてを法律に基づいて作成し、嘘を言わず、会社の状況の真実を公表してきた。会社の財務審査の結果は毎年「意見無し」であり、2001年には上海証券交易所から「情報公開優秀企業」に選ばれたが、この榮譽を得たのは吉林省では欧亜集団だけであった¹⁹⁾。

6-2 欧亜車百と欧亜商都

欧亜車百は全国的にみても大手の地域百貨店である。欧亜車百は曹和平の「車百を多くする」という発展戦力に基づき、全面的なチェーン店の道を歩むようになった。欧亜集団の強大な実力と完全な物流システムを背景に、「卓越を目指して一流企業を作る」という車百の精神をモットーとして、3年という短い時間で長春市の各地域に17店舗をオープンした。1店舗の開設に平均3ヶ月という「車百スピード」と、すべての店舗が人気を集める「車百奇跡」を作りだした。

曹和平は欧亜車百のスーパー業態は市場の需要に応じたもので、現在の長春は「スーパー」が伝統的な「農貿市場」に取って代わる時代になっているが、これは1つの機会であり、この機会を先につかむ者が勝つと語っている。車百はスーパー業態に対する制御力が強く、それぞれのチェーン店の整合効果を実現したと曹和平は高く評価した。また彼は、2010年には、長春で新たに5、6店舗をオープンさせ、長春市の各地域を全部カバーする計画であり、

19) 「曹和平：『欧亜商都の舵取り』を发表（中国語）」、2009年10月13日、<http://q.chinasspp.com/n39291.html>。

さらには長春からほかの都市に進出する予定であると話した²⁰⁾。

欧亜商都は2003年から毎年巨費を投入し、国内一の最もファッション的な国際ブランド品を誘致し、これまでの伝統的な百貨店から現代的で、ファッション的な百貨店へのモデルチェンジを完了し、新たな姿で次第にファッション的な潮流に応じ、さらに多くの消費者を引きつけ、また世界で有名なブランド品のために彩り豊かな売場を提供した。特に、欧亜商都は2006年に利潤を大幅に高めた。また2007年には、外部改装のために費用を一部増やしたが、利潤はやはり11.2%を維持し、2008年の3月に至るまで1119万元の純利益を得、さらに2008年の純利益は07年よりも20%以上増加する見込みである。

2009年時点で、売上高が1000万元以上のブランド品は43あり、そのうちの12のブランド品の販売量は全国一である。また、74のブランド品の販売量は東北一であり、112のブランド品は全省の販売量一となっている。「モデルチェンジ」は、市場の流れに適合し、消費者と供給業者に対する尊重を十分に与える表現であって、それが企業が市場を勝ち取る肝心なところである²¹⁾。

2009年、欧亜商都は全国の大型小売企業において、売上高が第1位を占め、国内の「チャンピオンの星」賞、「チャンピオン大賞」と「マーケティング大賞」という3つの大賞を獲得した唯一の企業である。しかし、曹和平はそれが不思議だと語っている。曹和平は、長春の2008年の社会消費総量が1000億元にさえ足りないことを例にして、ここが勢いの強い町ではないという事実を説明した。それなのに、国内消費総量が2000億元や5000億元に達した都市でも得られない実績を取った長春における欧亜商都は非常に貴重である²²⁾。

20) 徐海「長春欧亜集団：現代中国商業をリードする（中国語）」『吉林日報』、2010年5月21日、http://www.chinaneast.gov.cn/2010-05/21/c_13307462.htm。

21) 徐海「長春欧亜集団：現代中国の商業をリード（中国語）」『吉林日報』、2010年5月21日、http://www.chinaneast.gov.cn/2010-05/21/c_13307462.htm.; 潘紅敏「長春欧亜集団株式有限会社代表取締役曹和平を記して（中国語）」、<http://stock.jrj.com.cn/2008/07/2101021060578.shtml>。

22) 徐海「長春欧亜集団：現代中国の商業をリード（中国語）」『吉林日報』、2010年5月21日、http://www.chinaneast.gov.cn/2010-05/21/c_13307462.htm。

6-3 外資との競争

2006年4月、曹和平は雑誌記者から「最近、国内外の大手商業企業、例えばウォールマート、国美、蘇寧等が長春に進出し、長春の既存商業構造を大きく変えようとしている。このような外来からの進出に対し、欧亜集団は開店の計画を中止せず、かえって店舗展開を加速している。あるマスコミの報道では、欧亜の関係者が、地元である長春への外来商業企業の侵略に対する『終結者』になると言っているが、この点についてどうお考えでしょうか」と聞かれ、以下のように回答している²³⁾。

「長春の商業市場には2つの段階があると言える。過去は同じ地域の違った企業間の競争であって、現在は国内、国際商業企業との競争である。欧亜は『蘇寧』のような専門店に対する競争に当たって、違った競争手段と競争戦略を取る。私は『終結者』という観点には賛成しない。市場経済の環境下で、機会は共同のものである。また、国際的な大企業は資金管理の面で有利であるが、それぞれの企業は競争において自分の優勢と劣勢を持っている。市場は山のようにあって、山の中には虎も、狼も、兎もおり、それらには皆自分なりの生存領地と方法がある。重要なのは自分が誰であるかをよく知った上で、どうすればいいのかを考えることである。他人の目の前の繁栄を羨ましがってばかりおらず、自分の目標と理想を確立すべきである。」

1980年代に、日本の西武百貨店、伊勢丹等の有名なデパートは初めて「周年記念セール」を行ったが、これは販売時期の伝統的な制限を打ち破り、販売のシーズン・オフ期に値下げとマスコミ戦略を利用して、新たな販売機会と販売業績を作り上げた。1985年に欧亜集団はこのような経験を参考に、省内で初めて「割引」を中心とした開店記念セールを行った。それ以来、欧亜集団は毎年の開店記念活動を契機に、「商品の割引販売で消費者に伝える」大規模な活動を行い、各種セールで数回も全国商業発展史上における最高記

23) 王有軍「長春欧亜集団株式会社代表取締役曹和平との訪問談話（中国語）」『中国経済の時報』、2006年4月18日、http://122.224.221.74:82/gate/big5/www.linkshop.com.cn/web/Article_News.aspx?ArticleId=58218.

録を残した。「欧亜の周年記念日は、庶民のショッピングの日である」。これは、欧亜集団の実力の現れだけでなく、省内の多くの商業企業とともに、「シーズン・オフ」を「シーズン」に変えた1つの風景画となっている²⁴⁾。

6-4 世界最大のショッピングセンター、欧亜売場

欧亜売場の設立も M&A が発端となっている。欧亜集団は困難な状況にあった石炭工場を経営する会社を買収した。そして欧亜集団は、2000年より、その荒涼とした20万平方メートルの土地の上に、多種の商業形態と商業機能を1つに備えた30万平方メートル近くの欧亜売場の建設に取り組み始めた。欧亜売場は、新しい経営理念、新たな経営方式、新たな業態を通じて、省、市、さらには全国で強烈な反響を呼び、マーケティングの専門家も欧亜売場を「第三次商業革命」あるいは「欧亜売場経済」と表現した。長春市政府の指導者は、「欧亜売場で長春の商業の望みを見た」と感動的に語っている²⁵⁾。

曹和平は、2006年4月に欧亜売場の現況について次のように語っている。「モールの建設は機会、動機、能力の三者の結合によるものである。欧亜売場の建設において、私共は機会をつかみ、またその能力と動機もあったが、三者の結合によって現実になったのである。中国のWTO加盟後、欧亜は規模と競争力を重視し、企業の資源を整合して、しきたりを超えた新たな発展の道を歩んできた。2000年から建設計画を開始した欧亜売場は50万平方メートルの敷地面積と110万平方メートルの延べ床面積を有した大型ショッピングセンターである。目下、世界第2位、アジア第1位の巨大売場には、商品販売、娯楽、物流配送、電子商務、チェーン店を備え、また物流、在庫、加工等の諸機能を一体にして運営されている。その他に、欧亜売場の有利な物流

24) 徐海「長春欧亜集団：現代中国商業をリードする（中国語）」『吉林日報』、2010年5月21日、http://www.chinaneast.gov.cn/2010-05/21/c_13307462.htm。

25) 「曹和平：欧亜商都の舵取り（中国語）」、2009年10月13日、<http://q.chinasspp.com/n39291.html>; 王有軍「長春欧亜集団株式会社代表取締役曹和平との訪問談話（中国語）」『中国経済時報』、2006年4月18日、http://122.224.221.74:82/gate/big5/www.linkshop.com.cn/web/Article_News.aspx?ArticleId=58218。

関係を利用して成立した吉林省物流配送連盟は省内の市、県及び黒龍江省、遼寧省、内モンゴル等の省や市にまでその業務を伸ばしている。」

曹和平は、2009年に欧亜売場の戦略構想について以下のように説明している。「欧亜売場の発展方向は『生活館』であって、世界最大のショッピングセンターを造ることである。50万平方メートルの商業区を完成してから、今年また15万平方メートルの春夏秋冬館を建設し、最終的には17万平方メートルのオフィスビル、20万平方メートルの生産加工区、在庫物流区、民俗村等を有した敷地面積100万平方メートルに達する巨大商業ランドに作り上げる予定である。また、ショッピングだけでなく、金融、郵便、保険、図書館、ホテル、レストラン、映画館、スポーツクラブ、証券取引等の多様な業種を引き入れ、そこで、ビジネス、業務、ビューティー、スポーツ、映画、展覧会……等すべてのことができる。これは人々の伝統的生活方式の転覆であり、未来の生活方向に対する導きである。

目下、国内の商業分野においてはまだ生活館という概念が薄い。欧亜売場の生活館が完成されれば、きっと吉林省の顔になるに違いない。」

曹和平は、欧亜売場の未来を蛙に喩えて以下のように説明している。今の欧亜売場はまだオタマジャクシである。しかし、欧亜売場はすでに蛙の遺伝子は持っている。この「オタマジャクシ」を早く「蛙」に進化させるためには、サービスと取引機能の向上及び各種業態の集合速度を加速化し、未来に必要なもので、現在まだできていない機能を早め実現しなければならない。われわれは欧亜売場を国際商業貿易センターと各種生活館を備えた商業総合体に作り上げ、人々が長春にきたら、欧亜を思い出し、欧亜売場を思い出すようにさせたい。欧亜売場は、「長春のものであるとともに世界のものである」、民族のものであるとともに人類のものである」のである²⁶⁾。

26) 劉風華「欧亜売場社長于志良2009年—2010年中国販売業界年度人物大賞を獲得（中国語）」『東亜経貿新聞』、<http://news.163.com/10/0629/01/6AAf9BB800014AED.html>；「曹和平「第四次商業革命」を引き起こす：『生活館』の構想で『済南大観園』を見直す（中国語）」『東亜経貿新聞』、2009年4月21日、<http://press.idoican.com.cn/detail/articles/20090421001161/>。

2009年度の中国商業界の年度経営者として、欧亜売場の社長である于志良が選ばれた。中国商業界の年度経営者は、全国範囲で厳しい審査をへて選定されるものであり、商業界の経営者に対する審査基準として、企業の業績、店舗の拡張、管理チームの運営等を含むと同時に、商業の全般的な市場環境と業界素質の向上における貢献等の要素も取り入れている。欧亜集団、欧亜売場の目覚ましい発展は、審査員たちの注目を集め、全員が欧亜売場の発展に驚きを感じたのである。

中国商報の範識宇総編集長は、中国商業界における年度経営者賞の授与式で、「于志良は営業管理の新たな概念を大胆に実践し、人々のショッピング方式を変え、大と強を両方持ち上げ、特色を見つけ出し、店舗を向上させ、早めに手を出せば、世界1の商業モールに間違いない。」と語った。さらに、範識宇総編集長は、「北京のような大都会で、18万平方メートルの大型モールでもその規模が大きいと感じた。ところが、東北の長春で52万平方メートルの面積、片道1キロで全路程47キロの大型モールの欧亜売場があるとは思わなかった。また、その優れた業態、目覚ましい発展は中国販売業界に大きな影響をもたらし、我々の業界が検討し学ぶべきものである。」と指摘した²⁷⁾。

欧亜売場は10年もたたないうちに、最初の3.6万平方メートルから現在の52万平方メートルとなり、世界第1の規模を持つようになり、2009年には、ギネス世界記録に登録された。2001年から今日までに、欧亜売場の売上は数十倍に伸びた。2006年以後、欧亜売場の純利益が大幅に向上し、2008年1-3月期には純利益は1110万1200元に達した。世界を見渡しても、欧亜売場のような方式で成功した商業企業は少なく、欧亜売場は年々巨大な変化をもたらした。2010年には11日間の営業で、客数は40万人、自動車は8万台、累計売上は4億2500万元に及んだ。

2000年の欧亜売場の建設初期において、最初に考えなければならないのは生存、つまり運営利益であって、生存を離れては偉大な理想等は話にもなら

27) 劉風華「欧亜売場社長于志良2009-2010中国販売業界年度人物大賞を獲得（中国語）」『東亜経貿新聞』、<http://news.163.com/10/0629/01/6AAF9BB800014AED.html>。

なかった。欧亜売場の副社長呂飛は、当時を回想しながら、「低コスト運営はその時の運営原則」であって、「残されたものが儲かったもの」であったと新聞記者に説明した。この原則の下で曹和平は、3つの経営重点売場を確定した。つまり、家具売場、家電売場、そしてスーパーマーケットである。

これら3つの重点売場はそれぞれ異なった役割を担った。家具売場は、当時には市場競争はあまりなく、スケールメリットを発揮して発展しなげればならなかった。また、家具は利益の問題も解決でき、家具メーカーが支払った売場の賃貸料は、安定した利潤の源泉になった。今、家具売場の面積は、供給が需要に追いつかず、売場の賃貸料は値上げの余地がある。家電売場は、現金の問題を解決してくれた。そしてスーパーマーケットは、集客効果がある。「利益、現金、集客」といった商業におけるこの3つの根本が欧亜売場の生存を保障し、発展の基礎となったのである²⁸⁾。

6-5 業態の最適ミックスの追求

現在、欧亜集団の代表的な小売業態は次のようになっている²⁹⁾。「欧亜商都」は百貨店業態を主とし、都心の豪華百貨店を目指しているが、店舗の中に食品スーパーや電気製品の専門売場もある。「欧亜車百」はスーパー業態を主とし、住宅地に立地する総合スーパーや地方都市に立地する地域百貨店を目指している。四平市、農安市、遼源市、白城市などの地方都市に開店し、現在は20店舗程度を展開している。欧亜新発＝欧亜新発店は、昔の第二百貨店で、欧亜集団に合併されて、欧亜売場に管理運営をされている。欧亜益民＝欧亜益民店は、欧亜商都に管理運営されている百貨店である。欧亜通化は、欧亜集団に直属しているショッピングセンターである。欧亜四平＝欧亜四平商貿店は、欧亜車百に管理運営をされている百貨店である。沈陽嘉濠＝瀋陽

28) 潘紅敏「長春欧亜集団株式会社代表取締役曹和平を記して（中国語）」、<http://stock.jrj.com.cn/2008/07/2101021060578.shtml>; 徐海「長春欧亜集団：現代中国商業をリードする（中国語）」『吉林日報』、2010年5月21日、http://www.chinaneast.gov.cn/2010-05/21/c_13307462.htm.

29) 欧亜集団の各種のHPを参照。

嘉濠商厦は百貨店であるが、売却された。瀋陽聯營＝瀋陽聯營公司是、欧亜商都に管理運営されている百貨店である。

2006年に、曹和平は中国商業の発展を振り返りながら、欧亜集團の業態ミックスについて次のように語っている。「計画経済時代においては、商業形態は、主に雑貨店、百貨店、副食店等の形式であったが、市場経済時代に入ってから、人々の消費需要や消費構造には大きな変化が起こった。欧亜集團の業務内容もこのような時代発展の要請に応じたものであって、現代都市の人々の消費の特徴に対応するために、近年転換と拡張とともに、差異化の道を辿り、独自の経営特色を強調してきた。欧亜集團の現在の商業企業は次のような特色を有している。欧亜商都は中高級ブランド店を中心に、欧亜売場はスーパーショッピングセンターとして、欧亜車百と欧亜益民は地域百貨店として、欧亜新発は時代の流行の百貨店として位置づけられている。市場経済化後の欧亜集團は従来の百貨店の影から脱出し、違った消費階層のショッピング習慣と消費心理に応えた。人は信を無くしては立たず、企業は信を無くしては長く興ることができない。企業の経営は『天時、地利、人縁』によるべきである。』³⁰⁾

Ⅶ 曹和平と欧亜集團の経営戦略の評価

曹和平は、コリンズが『ビジョナリー・カンパニー 2』で強調している「第5水準のリーダー」であると考えられる³¹⁾。第5水準のリーダーは、長期にわたって高業績をあげ続ける企業にとって不可欠のリーダーであり、次の特徴を有している。すなわち、第5水準のリーダーは、個人としての謙虚さ、職業人としての意志、強い達成意欲を持ち、地道な努力を怠らず、成功

30) 王有軍「長春欧亜集團株式会社代表取締役曹和平との訪問談話（中国語）」『中国経済時報』、2006年4月18日、http://122.224.221.74:82/gate/big5/www.linkshop.com.cn/web/Article_News.aspx?ArticleId=58218。

31) James C. Collins, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*, Harperbusiness, 2001. 山岡洋一訳『ビジョナリー・カンパニー 2：飛躍の法則』、日経BP社、2001年。

と失敗の要因を冷静に判断し、後継者を吟味し育成する。

また曹和平は、優れたリーダーが具備すべきオーセンティックさも兼ね備えていると考えられる。オーセンティック・リーダーには、(1)自分の長所や欠点をできるだけ客観的に把握し、(2)一貫した価値観のもとで道徳的判断を行うことができ、(3)自分に不都合な情報であっても、それを直視することができ、そして(4)公平な人間関係の構築・維持、言行一致に努めるという特徴がある³²⁾。

それでは、曹和平はなぜ優れたリーダーシップの資質を形成することができたのであろうか。1つの理由は、曹和平の本籍地である山西省平順県に関わっていると考えられる。彼の本籍地の山西省では商人を「晋商」（晋は山西省の略称）と呼んでいる。曹和平は直接にはないが、晋商の伝統を継承していることを暗示している³³⁾。以下に説明するように、曹和平の倫理観や人を大切にす経営理念とそれに基づいた経営戦略は、晋商の価値観・行動原理をベースにしていると考えられる。

晋商は、文化理念においては三国志に登場する同じ山西籍の関羽を尊崇しており、晋商が活躍している地域では、関羽廟と晋商会館が多く建てられている。晋商は関羽を彼らの最も尊崇する神とし、彼らの精神、道徳、行為と商売を関羽の「誠実と信用と仁義」に従わせ、関羽文化を彼らの倫理の指針としている。

晋商のモットーは、(1)親族を避け、同郷の人を使う（＝避親）、(2)同郷の人から優秀な人材を選び、責任をもって推薦する（＝用郷）、そして(3)同郷の人から破格の抜擢をする、ということである。避親とは、人を使う時、親族を回避する。出資者と店長を含み、自分の親戚を推薦し、採用してはいけ

32) 佐藤善信「リーダーシップタイプとレベルの体系化：革新企業の急成長における起業家のリーダーシップにかかわって」『ビジネス&アカウンティングレビュー』、第4号、2009年3月、pp. 1-18.

33) 著者とのインタビューでそのようなニュアンスのことを述べていた。また次の記事も参照。武士囃子「晋商と徽商との相違（中国語）」『百度知道』、2007年11月22日、<http://zhidao.baidu.com/question/40117370.html>.

ないことを意味する。いわゆる「三爷」（坊ちゃん、婿、母の兄弟）を採用しないことである。用郷とは同じ故郷の人を採用することを意味する。これを表面から見ると、他の省の人材を排斥するように見えるが、同郷の人の繋がりを深める一面もある。出資者が郷里に恵む意を表し、その一方では従業員の郷土観念と恩に感じる思想が企業の凝集力を強める。いわゆる「同僚より同郷が大事、同郷より同心が大事、同心になれば、成功できる。」という価値観である。

曹和平は、自分の幼年時代に一番影響を与えた人物は父親であり、父の性格は次のように要約できると述べている。父はどんな事をしてでも信用を重んじ、約束した事は必ず実行した。文化大革命時、皆は働かないし、勉強もせず、「造反」活動をした。父は何が「造反」だと秘かに言った。「知識を学び、能力があり、目前だけを見てはいけない」と。

父はその後、会社で夜の当番として働いていた。東北の夜はとても寒いため、会社は定期的に無料で綿入れのコートを交付していた。しかし、父は10年余りの夜警をして、新しいコートを受け取ったことがなく、1枚のコートを定年退職まで着ていた。この事は私が社会に出て初めて知ったが、私の心を深く打った。私の勤儉は父の影響であった。父が夜警を担当した時、お正月になれば、日勤の同僚が早く家に帰れるため、自分は早めに勤務を引き継ぎに行った。冬場、仕事が終わる前に店の中の七輪に着火し、お湯を用意した。

曹和平は、大きな影響を与えたもう1人の人物は、中学校時代のクラス担任の徐先生であったと言っている。彼が体操をやっていた時、便所の下水道は何か塞がれていた。徐先生は迷いもなく手で詰まったものを取り出した。その時、周囲には誰もいなく、徐先生も私が便所の中にいることは知らなかった。私はその時に非常に感動した。徐先生は名利を求めず、人の手本となり、敬服すべきであった。

以上のように、曹和平は山西省出身で長春で商売をしていた「晋商」的な父親の影響を最も受けながら、人を大切にし、しかも革新的で、かつ倫理観

の高い経営理念と戦略を基本に忠実に展開していった。曹和平はまさに『ビジョナリー・カンパニー2』で説明されている「第5水準のリーダー」である。また、彼の経営戦略も同書で説明されている「ハリネズミ」の戦略に近いと考えられる。ただ、同氏の経営戦略とハリネズミの戦略との適合性の検証については他日を期したい³⁴⁾。

(筆者(佐藤)は関西学院大学大学院経営戦略研究科教授)

(筆者(呉)は吉林大学商学院教授)

34) 曹和平の経営哲学は松下幸之助の考えに近い。幸之助は「会社経営成功の3条件」を次のように説明する。「1つは絶対条件で、経営理念を確立すること。これができれば経営は50%は成功したようなものである。2つは必要条件で、1人ひとりの能力を最大限に生かす環境をつくること。これができれば、経営は80%成功である。3つは付帯条件で、戦略戦術を駆使すること。これを満たせば経営は100%成功する。」と(藤尾秀昭『小さな人生論』致知出版、2003年、pp. 36-37.)。