

# ハイアールのブランド戦略

## —中国国内を中心に—<sup>1</sup>

王 衍 宇\*

### 【目次】

はじめに

第一章 ハイアール成長の二段階とブランド戦略形成との関係

第一節 第一段階—冷蔵庫生産への特化の発展段階

第二節 第二段階—冷蔵庫生産への特化から事業多角化への発展段階

第二章 第一段階における「高品質冷蔵庫」のブランド確立戦略

第一節 冷蔵庫生産における「高品質」製品戦略への転換

1 「冷蔵庫叩き壊し事件」をきっかけとした従業員の意識改革

2 冷蔵庫生産における徹底した高品質管理の追求

第二節 国有大型デパートでの販売及び高価格戦略—高品質製品戦略に対応したチャンネル・価格戦略

第三節 高品質製品・チャンネル・価格戦略に対応したブランド戦略

1 外国風ブランド名の使用による「高品質」イメージ作り

2 国家の賞・外国認証を通じた「高品質」の保証及びメディアによる宣伝

第四節 ブランド戦略の特徴—「信頼」というイメージの確立

第三章 第二段階における「総合家電ブランド」の確立戦略

第一節 事業多角化段階における製品戦略とブランド戦略の転換

1 段階的全社システムの構築とブランド戦略転換の必要性

2 新規事業における高品質水準の確保・信用維持とブランド戦略転換の必要性

3 多様な消費者ニーズ対応する商品開発とブランド戦略転換の必要性

4 多角化に伴うブランド戦略の転換—企業ブランド名の省略と傘下製品ブランド

---

\* 本学経営学研究科博士後期課程

名の統一管理

第二節 チャンネル・価格戦略の再編成とブランド戦略転換の関係

第三節 能動的サービスによる感動と親しみの演出—新たなブランド戦略の形成

第四節 企業ブランドのプロモーション戦略

第五節 ブランド戦略再編の意義—「コモディティ化」下での差別化企業ブランドの  
確立

おわりに ハイアールにおけるブランド戦略の問題点と課題

注

はじめに

1 問題提起

1978年の改革開放以来、中国は目覚ましい高度経済発展を続けた。消費市場及び中国企業における変化は、簡単にいえば以下のものである。

その1、中国消費市場は売り手市場から買い手市場へと転換した。1997年以来、中国では乗用車を除くほとんどの耐久消費財市場が供給過剰に直面している<sup>2</sup>。

その2、アメリカ、日本など先進国の技術及び消費文化が中国になだれ込み、中国人にとって全く未知の商品と新たな消費観念が導入され、その結果、人々の伝統的な消費観念が変えられた。従来の衣食のみで足りることに満足する消費意識が徐々に高級化を求める消費観念にとって代われつつある。

その3、1997年以来、消費者の新しい購買行動に対応できなかったことが原因で倒産した企業が100万社を越えた<sup>3</sup>。

その4、更に、WTO加盟後、中国の市場では、世界大手企業の進出によって、世界の有名ブランドと国内の有名ブランドが互いに激しい競争を繰り広げている。

その5、中国は「世界の工場」といわれ、中国産の製品は世界中で溢れている、しかし、中国ブランドの製品は極めて少なく、外国系のブランドを使って生産したものがほとんどである、つまり中国は世界の各ブランドの「加工地」にすぎない。「生産の大国、ブランドの小国」とも指摘されている。中国の家電製品は海外での認知度、ブランド・イメージは極めて低いのが現実である。これが中国企業の現在の実力を如実に示していると思う。

その6、世界の工場から世界の市場へと移行しつつある現在、ブランドのもつ意義はますます重要となっている。2005年、中国のGDPは世界で第四位となり、全国特に沿岸地域の消費者は莫大な消費能力をもっている。2001年、中国で高級ブランドの香水、鞆など奢侈品の消費

は全世界で1%しか占めていなかったが、2006年はその比率が12%と上昇した。中国では、市場競争の重点は単一の価格競争から品質、技術、サービス、文化を含めるブランド競争へと変わりつつある。この新たな変化のなか、中国企業はブランド戦略でブランドを育成し、「世界の市場」といわれる中国において消費市場を制覇することこそ発展の道だと指摘されている<sup>4</sup>。

このような背景のもと、中国では「ブランド」がホットな話題となり、注目されつつある。ブランド問題に対する研究者、実務家の関心が高まり、さまざまな形で議論が展開されている。

中国の企業のなか、一番注目されているのはハイアールである。ハイアールは、2001年アメリカ雑誌『家電』に総合家電の世界第9位にランキングされ、中国企業として初めて世界10位に入った。同社のブランド価値が、2002年に489億元、そして2003年に530億元、更に2004年に616億元と評価され、中国系ブランド・ランキングの第1位にランクされていた。このため、ハイアールは中国系企業のなかでブランド戦略が最も進んでいると評価されている。もちろん、世界の大手企業と比べ、また大きな差があるとはいうものの、中国では、ブランド価値は既にトップを占めている。

ハイアールの成功要因について、様々な面から分析されている。例えば、中国国内の要因の一つとして、1978年にスタートした大胆な経済改革と対外開放路線は、主に先進国からの資本と先進技術を導入することができた。改革開放の加速期において、中国では急速な家電市場形成期が到来した。当時上昇し続けた家電業界では、企業の事業拡張を可能にした環境が築き上げられていた。ハイアールはまさしく、この産業拡張期に業績を大きく伸ばすことができたのである。もう一つの要因としては、1980年代後半以降、中国有数の天然資源に恵まれる山東半島の先端にある青島市は産業発展が著しく、インフラ整備が急速に進み、ハイアール発展のために良好なインフラ環境を提供して、ハイアールの成長に大きな環境を与えた。

以上はマクロ視点からハイアールの成功要因を分析したものである。それ以外、ミクロ視点、即ちハイアール自社の活動からハイアールの成功を分析するものも少なくない。例えば、ハイアールの管理、企業文化、資金調達などの面から分析するものである。ここで、本論文は、ハイアールにおけるブランド戦略を着目し、同社はどのようなブランド戦略を通じてこのような成功を収めたのかを研究することにしたい。

ハイアールに対する研究は盛んに行われている。例えば、王曙光（2002）『海爾集團（ハイアール）』、吉原英樹・欧陽桃花（2006）の『中国企業の市場主義管理—ハイアール—』、谷照明・閻紅玉（2002）の『海爾：中国的世界名牌』、胡泳（2002）『海爾中国造之跨国攻略与領導之道』など、多数の本が日本や中国で出版されている。

ハイアールのブランド戦略について研究も、董為（2005）の「ハイアールのブランド戦略—ブランドの視点から見た消費者との接点—」、秦峰・李涛（2002）の「浅析海爾的品牌戰略」、劉慶斌（2000）の「“海爾”的品牌戰」など、枚挙にいとまがない。

しかし、ハイアールに対する研究を概観すると、多くの事例研究がみられているが理論的な研究が少ない。即ち、どのようなブランド理論を利用し、現在までのブランド戦略の成功を解釈できるのかについて、未解明な部分はまだたくさん残っている。したがって、本論文の目的は、より詳しく、全面的にハイアールのブランド戦略を分析する。ハイアールのブランド戦略を研究することによって、中国企業のブランド戦略の到達点を確認し、これからの方向を展望できるであろう。

## 2 本論文における「家電」「ブランド」「ブランド戦略」の定義

家電、ブランド戦略は論者によって様々な定義がされている。したがって、ここで本論文における各定義を明確にしておきたい。

中国における家電産業は、そもそも冷蔵庫や洗濯機など白物家電を主に指し、テレビなどの黒物家電は「電子製品」として認められていた。90年代まで、国の管理システムも白物家電を家電製品に、黒物家電を電子製品として分類し、別々のルートで生産計画を立てていた<sup>5</sup>。本論文で「家電」というのは、冷蔵庫、洗濯機など白物家電と、テレビなど黒物家電の両者を含む概念として使用することとする。

次にブランド及びブランド戦略の定義に関しては、先行諸研究を参照しながら、次のように定義する。

池尾恭一によれば、ブランドの価値は、結局は買い手の購買行動に根ざしたものである。したがって、ブランドの価値を考えるにあたっては、まず買い手の購買行動におけるブランドの役割を理解する必要がある<sup>6</sup>。

池尾は消費者にとってブランドが意味をもつという視点で、消費者の購買行動におけるブランドの役割は簡単にいえば3つあると指摘した、第一に、当該製品をほかの製品から識別する手段としての役割である。第二に、信頼の印である。第三に、それが有する意味である。識別としての役割は製品を特定の認知や感情や行動と結び付け、信頼の印としての役割は認知や感情を創出、変容ないし強化する。また、意味としての役割は、製品に付加的な価値（あるいは負の価値）をもたらすということになる。ブランドはこれら三つの役割を通じて、消費者の購買行動に影響を与える<sup>7</sup>。したがって、企業は以上の役割をよく果たし、より多くの消費者の購買決定を有利に導きうるブランドを確立するために、どんなブランド戦略をとるべきだろうか（表1）。

本論文の目的は、ハイアールにおける中国国内ブランド戦略を分析し、今後のブランド戦略を展望ところにある。そのために、中国におけるブランドがどのような特徴と役割を果たしているかを理解する必要がある。

1978年の改革開放以来、中国の消費者はより豊かな生活を求めるようになってきた。それに

表1 ブランドの役割を果たすブランド戦略

	消費者にとって	企業側にとって
識別手段	いかなる特徴をもつものを求めているか	いかなる特徴をもつものとして、識別されているか
信頼の印	なにについての知覚リスクが重要か	なにについての信頼感を与えているか
意味	いかなる意味を求めているか	いかなる意味を与えているか

出所：池尾恭一『日本型マーケティング』有斐閣，1999年，149頁（一部変更）。

伴ってブランドへの関心ももつようになっていた。中国の消費者にとって、ブランドはどのように認識されているかについて、以下の2点からうかがうことができる。

第1点は、中国市場は「売り手市場」から「買い手市場」へと転換して後、「選択の拡大」により、消費者は商品に対する要求が高まっている。そのなかでも、品質が重視されていた。1997年初、中国社会調査事務所は「中国消費者のブランド意識」についてアンケートをとった。「どんな商品はブランド品だと思いますか?」という質問に、「高品質の商品がブランド品だと思います」と回答したのは90.6%に達した<sup>8</sup>。

第2点は、中国では、各企業の商品は差別性が少なくなり、価格競争に落ちやすくなっている。いわゆる「コモディティ化」である。特に家電業界では、各企業の製造技術がほぼ同じレベルに達し、品質と機能において差別性が少なくなり、「差別のあるのはメーカー名と値段だけ」と厳しく指摘した学者もいる<sup>9</sup>。一方、計画経済体制下の「不足の経済」から、高度経済発展による「選択の自由と拡大」へと変わってきた中国では、多くの類似の商品のなか、消費者は他の商品と差別できるブランド品の関心・購買が高まっている。国家統計局の中国業界企業情報公表センターは2005年3月19日、重点消費財市場の年度調査の結果を明らかにした。それによれば、2004年、中国国内で有名・優良ブランド志向が高まったことが読み取れ、有名・優良ブランドの消費は消費額全体の64.17%に達した<sup>10</sup>。

この2点からみても、中国の消費者にとってブランドの意味とは、池尾が指摘したように、消費者の購買活動におけるブランドの基本的な役割である、即ち消費者に信頼感、識別手段及びいかなる意味を与えることである。

これをうけて、本論文では、ブランド戦略とは、消費者にとってブランドが意味を持つという視点から、企業側がブランドの役割、即ち識別手段、信頼の印、意味を果たすためにとる戦略と定義する。

そして、ブランドの機能からブランドの定義を振り返ってみると、本論文のブランドの定義に関して、アメリカ・マーケティング協会から引用し、ブランドを、「ある売り手あるいは売り手の集団の製品及びサービスを識別し、競合他社の製品及びサービスと差別化することを意図した名称、言葉、サイン、シンボル、デザイン、あるいはその組み合わせ」と定義する。この定義を字義通りに解釈すれば、財、サービスを識別し、差別化する手段それ自体がブランド

として捉えられている<sup>11</sup>。

なお、ブランド戦略の下位概念として、ブランド・パーソナリティ戦略を位置づけ、次のように定義しておく。

ブランド・パーソナリティ戦略は、ブランドが擬人的イメージを作ることである。人と同じようにブランド、高級で、感動的で、信用でき、楽しいなど人的な性格を持たされることをいう。「人格としてのブランド」側面は、様々な特徴を有する製品や組織の要素のあるパーソナリティを持った人格にまとめあげ、一個の人格として知覚することである<sup>12</sup>。

ブランドのパーソナリティが注目される理由とは（1）品質や価格などで類似した製品が増えることによって、ブランド・パーソナリティだけが他の競合商品と区別させる唯一の要因となる。（2）感情的な反応が購買決定に関わり、好ましいパーソナリティは消費者との間に不可欠な感情の絆をもたらすことができる。（3）一貫したブランド・パーソナリティが、ブランドそのものだけではなく、そのブランドの広告を目立たせて、消費者に認知させることを支援することをあげている<sup>13</sup>。

ブランド・アイデンティティは「製品」としてのブランド、「組織」としてのブランド、そして、「人格」としてのブランドと「シンボル」としてのブランドから成り立つ。それは、製品から組織、人格、シンボルへの情報の集約化・抽象化プロセスであり、顧客に提供される便益タイプも、製品→組織→人格→シンボルと方向にしたがっておおむね機能的便益→情緒的便益→自己表現的便益となる<sup>14</sup>。そして、シンボルとしてのブランドが実現すると、消費者の購買行動において、ブランドの第3の機能、即ち「有する意味」という機能を果たすこととなる<sup>15</sup>。

### 3 本論文の構成

本論文は、先述の目的に基づいて、3つの章から構成されている。

第一章はハイアール成長の二段階とブランド戦略形成の関係を概観する。

第二章はハイアールにおける第一段階のブランド戦略を分析する。この段階では、ハイアールは冷蔵庫生産への特化と品質重視の段階であった。高品質の冷蔵庫によって中国で信用できる冷蔵庫ブランドを確立した。

第三章はハイアールにおける第二段階のブランド戦略を研究する。この段階では、ハイアールは多角化戦略を行い、中国で第一の家電メーカーへと成長してきた。高品質以外、販売網の構築、サービス、商品開発によって、「信用、親しみ」という立体的なブランド・パーソナリティを創出した。ブランド戦略も第一段階の「高品質の製品」を訴求することから「ハイアール」という企業ブランドへの訴求と変わってきた。

その後、ブランド戦略の問題点について触れた後、最後に、残された課題と今後の研究方向について述べる。

## 第一章 ハイアール成長の二段階とブランド戦略形成との関係

家電企業ハイアールの躍進は、現代中国の産業史上に現れた奇跡の一つである。赤字経営の町工場から、中国で製品品目が最も多く、規模が最も大きい家電企業に成長してきた。

ハイアールの前身である青島冷蔵庫総廠は、青島市で倒産に瀕していた小規模企業2社が合併してできた集団所有制企業が、1984年に改名して設立されたのである。設立当初は売り上げがわずか348万円で、累損147万元を抱える町工場にすぎなかった。そこに4代目の工場長として就任した張瑞敏は（チャン・ルイミン、現在ハイアール・グループのCEO）、ドイツのリープヘル（Liebherr、中国語で「利勃海爾」）から冷蔵庫の生産ラインを導入し、その組み立てを開始したのが事業の本格的なスタートとなった。1990年代に入ると、早くも中国で有名な冷蔵庫製造企業にまで発展することになる。1991年以降、沿海地域及び内陸地域の企業に対する合併、特にそれら地域の公有制集団企業及び国有企業に対する一連の合併を通して、産業業種範囲の拡大を実現すると同時に、集団全体の規模も急速に拡大してきた。1999年から、ハイアールは本格的に国際戦略を始め、国際市場でも大きな成長をみせることになる。

2004年、ハイアールの売り上げは1,016億元であり、20年前の29,000倍となっていた。平均増加率が68%である。同年、ハイアールはブランド価値が616億元と評価され、中国市場では既に連続3年間でトップの地位となった<sup>16</sup>。

表2 2004年中国における家電ブランド影響力ランキング

順位	ブランド名	国別
1位	ハイアール	中国
2位	長虹	中国
3位	シーメンス	ドイツ

出所：中国情報局（アクセス日：2005年12月8日）

[http://news.searchina.ne.jp/disp.cgi?y=2004&d=0621&f=business\\_0621\\_004.shtml](http://news.searchina.ne.jp/disp.cgi?y=2004&d=0621&f=business_0621_004.shtml)

国際市場でも、ハイアールはよく知られている。「フォーブス」は、2001年度ハイアールを世界家電企業の6位に選出した。アジア家電企業としては韓国のサムスン電子に次ぐ地位である。2004年1月31日、世界の5大ブランド価値評価機構である世界ブランド実験室の編集した「世界で最も影響力のあるブランドトップ100」では、ハイアールは95位にランクされた。現在、中国家電業界の頂点に登り詰めたといえるだろう。

本論文の目的は、ハイアールにおける中国国内ブランド戦略の実態を明らかにすることである。しかしながら、ブランド戦略の実態は、ハイアールの発展段階の過程で漸次的に形成されてきたものであり、歴史的要因と不可分の側面がある。したがって本論文考察の第一歩として、ハイアールの歴史の分析を踏まえて、ハイアールのブランド戦略の形成過程を端的に述べるこ

とにする。それを踏まえたうえで、ハイアールにおけるブランド戦略の実態を、段階毎に詳細に解き明かしたいと考える。

### 第一節 第一段階—冷蔵庫生産への特化の発展段階

ハイアールの前身「青島電水箱総廠」は1984年1月1日に青島市経済委員会の認可で「青島日用電機廠」から改名し、創立された。「青島日用電機廠」は1980年3月に「青島東風電機廠」と「青島工具四廠」2社から合弁によって設立され、洗濯機を生産していた。80年から83年にかけて「白鶴」ブランドの洗濯機5.8万台を生産した。しかし、洗濯機の性能や品質が悪かったため、83年後半市場から淘汰されて生産は中止せざるを得なかった<sup>17</sup>。

1984年、設立したばかりの「青島電水箱総廠」は経営に行きづまり、破産寸前だった。当年、同社には従業員が800名いるにもかかわらず、冷蔵庫の生産量はわずか740台であった。そして、売り上げは348万元に対し、赤字は147万であった。84年の1月から12月まで、廠長（最高経営責任者）の交代が3回にも及んだ。

1984年12月26日、35歳の張瑞敏は第4代目の廠長（工場の最高責任者、日本では社長にあたる）として就任した。彼は工場現場を観察し、驚いたことが2つあった<sup>18</sup>。

1つは、工場現場が非常に臭いことであった。従業員が現場でタバコを吸ったり、小便をしたりするためである。張瑞敏は着任1日目に、工場現場を禁煙し、大小便することを禁止するなど従業員の規律に関する行動規範をつくった。

そしてもう1つは、従業員の給料が支給されていなかったことで、半部以上の従業員が他の企業への転職を希望していた。

張瑞敏が国内市場を分析し、当時の中国には116社冷蔵庫メーカーがあったものの、消費者に人気があったのは外国産特に日本産の冷蔵庫ばかりであることを認識した。即ち、中国には中国産の冷蔵庫ブランドは皆無という厳しい状況であった。彼はGE、松下（現パナソニック）などの世界トップ企業を研究し、1つの結論を得た。それは世界トップ企業になるためには、全世界に通用できる一流ブランドを持つことである。これらの一流ブランドは会社の実力そのものを示すだけでなく、その国の実力も示している<sup>19</sup>。

彼はこのような分析を重ねたうえで、企業の倒産危機を脱出するため、ブランド戦略を実行し、中国でブランドを確立することこそが唯一の道だと認識した。

ブランド戦略の構築にあたって、張瑞敏はまず従業員の意欲の向上と団結から始めなければならないと認識した<sup>20</sup>。ちょうど1985年の新年と中国旧暦の春節が近づいて、張瑞敏は従業員に給料を支払うため、近くの農村から5万元を借り入れ、給料と年末の食品を従業員に配り、ひとまず安心させた。このことで従業員が感動して、「張廠長はわれわれのために何回もお金

を借りに行った、われわれも頑張る、そのお金をなるべく早く返さなければならない」という声も出てきた。

しかし、従業員に規律がなく、設備と技術のレベルも低い企業にとって、短期間に一流の冷蔵庫ブランドを確立するためには、外国から先進な設備と技術を導入しなければならなかった。同社は青島市経済委員会の技術指導のもと、先進国の冷蔵庫メーカーの32社資料を分析・研究した。そして、ドイツのリープヘル社から冷蔵庫の生産技術と設備を導入することを決定した。その理由は、リープヘルはドイツの総合機械メーカーであり、同社の冷蔵庫は世界最高の品質だといわれていたからである。当時、中国市場ではワンドアのツースターの冷蔵庫が主流であった。リープヘル社が製造した冷蔵庫が世界トップレベルのフォースターであった。このような状況のなかで、張瑞敏は「中国で一流のブランドを確立するなら、一流の製品を製造すべき」という理念に基づいて、主流の冷蔵庫より遥かに先進的なフォースター冷蔵庫の生産を決定し、リープヘル社との契約を結んだ。

ハイアールがリープヘル社から技術と設備を導入し、高品質製品戦略を実施することになる。冷蔵庫の生産において、徹底的に品質管理を行い、高品質冷蔵庫の生産体制を整えるようになった。市場で販売されると、粗悪品が溢れる商品のなかで、販売業者と消費者から高い評判を得た。1988年にハイアールの冷蔵庫が国の品質賞をきっかけに、ますます人気商品となった。また、各デパート、消費者の投票評定で上位にランクされ、中国冷蔵庫ブランドナンバーワンと評価された。

当時、ハイアールの冷蔵庫を購入することは多くの消費者にとって自慢できることであった<sup>21</sup>。このため、同社の冷蔵庫値段が高くて売れ行きがよかった。1988年、青島冷蔵庫総廠の売り上げは2.6億円で、1984年の75倍であった。1991年は5.9億元に達し、1984年の約170倍となった<sup>22</sup>。

1984年から1991年までの7年間、ハイアールは製品を冷蔵庫一品目にしぼり、品質重視、ブランドを育成することに専念した。この段階がハイアール発展の第一段階であり高品質でブランドを確立する戦略の段階、即ち高品質発展戦略は見事に成功を勝ち取った。

1989年、ハイアールは企業理念、経営方針など従業員に伝えるために、「ハイアール人」という社内誌を創刊した<sup>23</sup>。「ハイアール人」毎週水曜日に発行され、企業理念、経営戦略、経営方針などの内容のほかに、従業員が会社への提案・感想、優秀な従業員への褒賞、管理層への注意などの内容も掲載されている。ハイアールはこの社内誌をきわめて重視している。楊綿綿（現在ハイアール・グループの総裁）は当時から総編集長を担当し、掲載内容に対し最終チェックをしていた。従業員には一人ずつ漏れなく配られていた。

この段階では、ハイアールのブランド戦略は製品ブランドにとどまっていた。しかし、張瑞敏をはじめ経営層が既にブランドの持つ意義を深く認識しており、できる限りの手段を尽くし従業員を教育した。その結果全社に「ブランドの確立が第一」という理念がしっかりと根付か

れた。これはハイアールの将来更にブランド戦略を発展する基礎を築いたのであった。

## 第二節 第二段階—冷蔵庫生産への特化から事業多角化への発展段階

青島冷蔵庫総廠は第一段階において、中国家電市場で冷蔵庫ナンバーワンのブランド力を育ててきた。

張瑞敏は企業の発展には独特な考え方をもっている。その考え方は「三つの目」を必要とするものである。「三つの目」とは、計画統制から市場競争に移行している中国企業は、まず一つ目の目で社内を見つめて従業員のインセンティブを最大限に呼び起こし、常に製品の品質を高めること。また、もう一つ目の目で外部を見つめて、顧客のニーズを最大限に満足させ、常に市場シェアを拡大させることである。更に、もう一つ目の目で政府の政策を見つめ、速くチャンスをつかんで企業規模の発展を速めるというものであった<sup>24</sup>。このような考え方の下で、張瑞敏は同社の「中国最良の冷蔵庫ブランドメーカー」という地位に満足してなかった。なぜなら、彼によれば、冷蔵庫のみではそのブランドのパワーが限られている。激しい市場競争のなか、ブランドがあって規模がなければ、そのブランドを長期的に保つことができず、一方、規模があってブランドがなければ、規模を保つことができない。同社は既に中国最良の冷蔵庫のブランドとなっている、次の段階の目標が規模を拡大し中国最良の家電ブランドとなることである。これこそブランドを長期的に発展させる道だと考えた<sup>25</sup>。

ハイアールはこのような考え方に基づき、中国最良の家電ブランドを目指し、冷蔵庫で築いた基礎力をもとに多角化戦略を行った<sup>26</sup>。

1991年、ハイアールは青島市内のエアコン工場、フリーザー工場を買収し、冷凍ケースとエアコンの生産を始めた。新製品に進出する時、「まず量でトップに立つのではなく品質でトップに立つ」というのはハイアールの原則であった。1995年、同社の冷蔵庫、冷凍ケース、エアコンはそれぞれの業界で品質ナンバーワンと評価され、ハイアールは「高品質の冷蔵庫」から「高品質の冷却家電」というイメージに変わってきた。

その後、ハイアールは多角化を更に進めた。1995年7月から洗濯機のメーカーを買収し、洗濯機の生産を始めた。1996年ISO9001国際認証を得て、洗濯機業界のトップブランドとなっていた。1997年にはテレビなどの黒モノ家電にも進出、更に1998年パソコンを発売するにいたった。1992年から1998年まで、ハイアールは18社の赤字企業を買収してハイアール・グループを設立した(表3)。

ハイアール・ブランドの製品は、白モノ家電、黒モノ家電にパソコンなどを加え、69品目、10,800種余りに及び、家電市場のほとんどをカバーすることになる。冷蔵庫、冷凍ケース、エアコン、洗濯機の品質トップのイメージもあったため、中国の消費者にとってハイアールは「高

品質の総合家電王国」というイメージへと上昇した。1996年、同社の売り上げは61.6億元であり、家電業界の第1位となった。1998年の売り上げは更に162億元に達した。そして1999年、ハイアールのブランド価値は265億元と評価され、初めて家電業界の一位に輝いた。

このように、ハイアールは他の企業との買収を通じて、冷蔵庫以外の家電製品に進出するとともに、ハイアールは自社で生産基地をつくり、家電製品の生産、販売を拡大することとなった（表4）。

表3 ハイアールが買収した企業

年度	買収企業
1991	青島エアコン会社を負債方式で買収、エアコンの生産開始
1991	青島得貝冷凍庫会社を買収、冷凍庫の生産開始
1995	青島紅星電気会社を買収、洗濯機の生産開始
1995	武漢藍波希鳥会社を買収し、冷凍庫を生産する
1996	広東愛徳集団を買収し、洗濯機を生産する
1997	黄山電子集団と合資し、カラーテレビの生産開始 山東省萊陽家電会社を買収し、アイロンの生産開始 広東・山東省、浙江省、貴州省、湖北省、安徽省、などの企業を買収した

出所：谷照明・閻紅玉『海爾：中国的世界名牌』経済管理出版社、2002年、128-146頁より筆者作成。

表4 ハイアールの主な国内生産基地及び製品

地域	工業団地・基地名	主要製品など
山東省	ハイアール開発区工業団地	エアコン、冷蔵庫、システムキッチン、冷凍庫、電気温水器、電子レンジ、食器洗浄機、換気扇
	ハイアール工業団地	エアコン、洗濯機、冷凍ショーケース
	ハイアール情報産業団地	カラーテレビ、パソコン、携帯電話
	ハイアール開発区国際工業団地	
	ハイアール開発区研究開発基地	ハイアール中央研究院、附属試作センター
	ハイアール膠州国際工業団地	
	青島ハイアール製薬	生物製薬
	ハイアール平度工業団地	冷蔵庫
	ハイアール章丘電機	電機
	ハイアール萊陽電器	アイロン
	青島ハイアール住宅設備	システムキッチン、浴槽関連製品
安徽省	ハイアール合肥工業団地	カラーテレビ、洗濯機、エアコン
	ハイアール合肥国際工業団地	電子、包装製品、インジェクション、板金
湖北省	ハイアール武漢電器	エアコン
浙江省	ハイアール杭州電器	カラーテレビ
貴州省	ハイアール貴州電器	冷蔵庫
広東省	ハイアール順徳電器	洗濯機

出所：王曙光『海爾集団』東洋経済新報社、2002年、52頁。

ブランド戦略を通じて大きな発展を遂げたハイアールは、自社のブランドに何よりも重視していた。1990年代以降、競争力が落ちた多くの中国家電企業が、「自社ブランドより技術が重要だ」という風潮のなかで、自らのブランドを放棄し、外国企業の買収に応じた。ハイアールも外国合弁の風潮のなかで、米国系のある大手家電企業から合弁の誘いを受けた。合弁の条件は非常に有利であったが、ハイアール・ブランドを取りやめ、外国企業のブランド名にすることが先方の要求に入っていたため、ハイアール側は断った。「どんな有利な条件でもだめだ。ハイアールが筆頭株主で、ハイアール・ブランドで販売するのが、われわれの原則だ」と答えて、自社ブランドを最優先したのであった<sup>27</sup>。

この段階では、ハイアールは第一段階における冷蔵庫を通じて製品ブランドを確立することと異なり、商品開発、販売チャネル、よいサービス、プロモーションなどのマーケティング活動諸側面を通じて「総合家電メーカー」のブランドを確立する必要に迫られることとなった。ブランド戦略の焦点は「高品質冷蔵庫ブランド」から「総合家電ブランド」へと移行することになる。

## 第二章 第一段階における「高品質冷蔵庫」のブランド確立戦略

第一章では、ハイアールの成長段階とブランド戦略形成の関係を総括的にみてきた。各段階では、具体的にどのようなブランド戦略を通じてブランドを確立したのか、以下において詳述していくこととする。この章では、第一段階における「高品質の冷蔵庫ブランド」を目指すブランド戦略について分析する。

### 第一節 冷蔵庫生産における「高品質」製品戦略への転換

#### 1 「冷蔵庫叩き壊し事件」をきっかけとした従業員の意識改革

1985年12月、ある消費者は冷蔵庫（この冷蔵庫のブランドは「瑞雪」で、リープヘルの技術導入する前に生産したもの）の品質不良問題について当時の「青島冷蔵庫総廠」までやってきた。張瑞敏がその消費者を倉庫まで連れ、満足できる冷蔵庫を一台自由に選んでもらった。しかし、その消費者はあらゆる冷蔵庫を見て、チェックして、快く交換できる冷蔵庫は一台も見つからなかった。

倉庫には400台の冷蔵庫があり、その400台のなかのいい商品として一台も選ばれなかったことに張瑞敏は非常に驚いた。そして、彼は従業員と一緒に在庫を検査し、品質不良の冷蔵庫76台を発見した。張瑞敏は76台の冷蔵庫を7日間工場に展覧した。品質の悪いところ、製造者の名前を全部詳しく書いて、冷蔵庫に貼り付けた。この76台の冷蔵庫はドアが閉めにくい、擦る跡

があるなどの問題があり、不良品とはいえ十分に使えるものであった。

その後、張瑞敏は従業員たちとともにどう処理するかを相談した、多くの従業員は福利品として社内の優秀な従業員に配給したり、関係機関への贈り物にしたりすればよいというものであった。

しかし、張瑞敏はこれを一喝し、「76台すべてを叩き潰せ」と命令した。従業員たちはその命令を納得できなかった。80年代の中国企業は製品を一等品、二等品、三等品、等外品に分け、どのランクに属しようと、作ったものはすべて出荷していた。つまり、76台の冷蔵庫は現在からみれば不良品だと思うのだが、当時は商品として認められるものであった。そもそも当時は「不良品」の概念がなかった。しかも、冷蔵庫の販売価格は800元余り、これに対して従業員の給料は40元余りにすぎなかった。76台といえは全社従業員の3ヶ月分の給料にあたる。1年前近くの農村からの借金で従業員の給料をやっと支給した企業にとって、冷蔵庫を叩き潰すなど、どう考えてもあり得ないことであった。

そのような事情であっても張瑞敏が気持ちを変えるつもりはなかった。彼は後に次のように振り返っている。「安く売ってしまうと、粗悪品の生産を認めることになる。今日は76だが、今後は760台、7,600台と、われわれは永遠に粗悪品を作り続けることになってしまう」<sup>28</sup>。そして、張瑞敏は全従業員を現場会議に呼び出し、品質不良の冷蔵庫を製造した担当者をそれぞれ確認したうえで、自らまずハンマーを振り下ろした。それに続いて本社幹部がハンマーを振り、最後に担当者にハンマーを握らせて冷蔵庫を叩き潰させた。張瑞敏と技師長二人は、責任をとって同月の給料をゼロにした。

ちょうどこの頃から、張瑞敏は、「群を抜く」ことを追求し、「やるからには一番」との考えを従業員に浸透させ始めた。張瑞敏はハンマーの一撃で従業員がこれまでもっていた旧来の意識を打ち砕き、「欠陥があれば、それは廃品」という考え方をその意識に深く刻み込んだ。

この「冷蔵庫叩き壊し事件」（ハンマー事件とも呼ばれている）での一撃は従業員の品質意識を大きく変えた。当時現場にいた従業員（ハイアール退職）が証言している。「張廠長のハンマーはが落とされた瞬間、現場に大きなため息が聞こえた。『もったいない！』と。しかし、あのハンマーは、われわれの頭を変えたのだ」<sup>29</sup>。

今日の中国では当たり前考え方になってきているが、当時は革命的な考え方であった。当時の張瑞敏は、品質は生命線であり、競争優位の鍵でもある、いかに品質の向上や企業イメージの向上を図るべきか、それが自社にとっての至上命題であると感じたからである。

当時、「冷蔵庫叩き壊し事件」は珍しいことで中国の最大の新聞『人民日報』で報道され、全国に知らされることになった。この時から、家電業界で、張瑞敏は「大きなハンマーを振るう企業家」として有名になった。現在、このハンマーもハイアール本社に陳列されている。この事件によって、青島冷蔵庫廠は高品質を追求する企業であることを消費者に広く伝えること

ができた<sup>30</sup>。

## 2 冷蔵庫生産における徹底した高品質管理の追求

張瑞敏は文革時代に高校卒業後、建材工場の現場の研磨工として11年間勤務したが、その時意味のない運動に躍起になり演技か冗談でもやっているかのような上司を現場の工具たちが信頼せず、管理が機能しないという経験した。先述のように、ハイアールに来たばかり彼が直面したのは資材を盗み、大小便を垂れ流す統制のとれない現場であった。まず彼は「いったことは必ず実行し、実行したら必ず責任を果たす」というルールをつくり、信賞必罰を徹底させることで、「信頼」を確立しようとした。それまで誰も守らず空文化していた規定をすべて破棄し、皆が必ず守らねばならない13の規定を新たに作った。「工場では大声で叫ばない、大小便をしない、材料を盗まない」などといったレベルのものである。彼はルールを必ず実行に移し、ルールを守らない者には必ず罰を課した。それにより「今度の工場長は違う」という従業員の「信頼」が醸成されてきた<sup>31</sup>。

1985年の「冷蔵庫叩き壊し事件」以後、従業員が張瑞敏の影響で、品質は何より重要だと深く認識することになった。品質立社の理念が確立された社内で、経営トップから末端の作業グループに至るまで、「品質は製品の命、信用は企業の魂」という言葉は常に無言の指令のようになっている。同社は高品質の冷蔵庫を生産するため、品質管理において以下のように様々な努力をした。

### (1) 従業員がリープヘル社などの冷蔵庫メーカーでの研修

ハイアールは従業員に品質意識を変えるだけでなく、品質管理に関する知識も勉強・訓練させた。

1985年、ハイアールは企業管理、技術管理、品質管理などの部門から22名の従業員を選び、研修チームを結成し、リープヘル社へ研修に行かせた。研修に行く前、一人一人は明確な研修内容が決められ、そして、リープヘル社で必ず真面目に訓練を受けることまで会社と契約した。会社側は、これが訓練・研修の高レベルを保証できると考えた。その後、第二団の研修チームが派遣された。合計50人ぐらいの従業員がリープヘル社で研修を受けた。この50人は生産・管理における主力となっていた。同時に、ハイアールは多くの技術者、管理スタッフ、作業者などを、当時中国の最も大きな冷蔵庫メーカー（北京雪花集団会社と広州万宝集団会社）へ派遣し、研修を受けさせた<sup>32</sup>。

### (2) 従業員の社内研修

ハイアールは社内で「品質管理勉強講座」を開き、従業員に品質管理の知識を指導した。ま

た、定期的に試験を行い、成績によってボーナスの金額を決められた。成績のいい従業員は通常のボーナスより高い金額をもらえる、成績のわるい従業員は通常のボーナスから一定の金額が減らされるというやり方を採用した。このような方法で従業員のモチベーションを高めた<sup>33</sup>。1990年まで、全社的に約2000人近くの従業員が品質管理の育成訓練に参加した<sup>34</sup>。

### (3) リープヘル社から管理標準の導入<sup>35</sup>

ハイアールはリープヘル社から技術と設備を導入するとともに、リープヘル社の当時国際先進レベルに達するDIN（ドイツ標準）とISO国際標準も積極的に導入した。これらの標準は同社の実際生産状況に合わせ調整し、新たに400条以上の標準を規定し、生産管理に応用した。商品に対する検査手段として、自己検査、相互検査、専門検査の制度を採用し、それに、定期的に検査監督も行い、検査の有効性を保証した。

### (4) 高品質の部品を使用する<sup>36</sup>

当時、中国政府は民族産業を保護するため、冷蔵庫メーカーに国産部品の使用率を厳しく指示していた。しかし、当時中国の国産部品の品質がまだ不安定であった。例えば、コンプレッサーは冷蔵庫にとって最も重要な部品であり、もし品質不安定の国産品を使用すれば、高品質の冷蔵庫をつくることが不可能となる。

張瑞敏は「品質第一」の理念に基づいて、このような指示にしたがわなかった。彼は品質のいい国産部品であれば使うけれども、品質のわるい国産部品を決して使わず、外国産の輸入部品を使うことと決めた。1986年、同社の冷蔵庫90%の部品が外国産であった。肝心のコンプレッサーは世界先進国のものを研究し、イタリアのAspera社の製造したB型を採用した<sup>37</sup>。

このことで、張瑞敏は何回も上部機関に厳重に注意されたが、彼はこのように語った。「当時はプレッシャが非常に大きかった。政府の指示にしたがうと冷蔵庫の品質が保証できない。幸いなことは、当時中国の社会主義計画経済が社会主義市場経済に転換する時代にあったので、政府が企業を直接に管轄する行為は緩和していくようになった。」

### (5) 国の標準より高い標準で生産する

ハイアールは冷蔵庫を生産にあたって、国の標準より高い標準で製品を検査することとした。例えば、冷蔵庫の外観について、国は1.5メートル以内に傷跡が見えるといけないと決めていたが、ハイアールは0.5メートル以内にと決めていた。騒音について、国の標準は52dBに対し、ハイアールの標準は50dBであった<sup>38</sup>。ベンキが湿気状態における耐えられる時間は、国の標準は48時間に対し、ハイアールでは150時間以上と決められていた<sup>39</sup>。

このような努力の蓄積によって、ハイアールは高品質の冷蔵庫の自社生産が可能となったの

である。先述のように、1988年同社が生産した高品質の冷蔵庫が国から「国家優秀金賞」を獲得した。

## 第二節 国有大型デパートでの販売及び高価格戦略—高品質製品戦略に対応したチャネル・価格戦略

1985年、ハイアールは「琴島・利勃海爾」というブランド名で冷蔵庫が市場に投入した。ハイアールは「高品質製品」の販売にあたって、主に国营大型デパートを通じて販売した。

80年代、中国家電企業の流通チャネルは、メーカー→一級卸→二級卸→三級卸→小売→消費者というルートであった。このような流通チャネルは、メーカーが卸商に頼りすぎる（メーカーのチャネル政策といえばほとんど卸商との関係構築）、多段階の卸によって家電の価格が混乱し、また卸商がメーカーの希望通りに販売政策を行わない、小売からの消費者情報もメーカーに伝えようとしめない、などの点が問題となっていた<sup>40</sup>。ハイアールはこのような伝統的な流通チャネルと異なる流通チャネルを採用した。即ち直接に各都市の国营大型デパートで販売を行った。目的は伝統的な流通チャネルのデメリットを回避することである。また、90年代半ばまで、国有大型デパートが小売業界で重要なポジションを占めていた。その理由は、国有大型デパートはほとんど各都市の盛り場に位置し、商品のアイテム数は他の小売商より豊富のため、消費者に人気があった<sup>41</sup>。国家国内貿易局が行われた全国国有大型デパートの調査によると、国有大型デパートではブランド商品の比率が50%以上占めていた。ブランド商品は品質が保証され、アフター・サービスも充実しているから、売れ行きが他の商品より遙かによかった。デパートが売り上げ向上のため、ブランド商品に対しても他の商品より力を入れていた。例えば、ブランド商品をめだつところに陳列する、商品ポスターの色彩が鮮やかにし、紹介内容もわかりやすくするなどであった。販売員もブランド商品を自主的に、熱心に消費者に勧めていた。このようなことは、消費者に国营大型デパートの「高級、信用、ブランド商品扱い」というイメージを伝えていた<sup>42</sup>。ハイアールが国有大型デパートを選択して販売する狙いはここにある。ハイアールが各デパートとの信頼関係の構築も非常に重視し、デパート側の要求した時間、場所、数量の通り、冷蔵庫の提供を保証し続けた。このことで販売業者に信頼と高い評判を得た<sup>43</sup>。

また、ハイアールは自社製品の高品質に自信をもっており、このことを明示的に価格面でメッセージとして伝えるため、国内産他社冷蔵庫の同ランク製品に比べて、小売価格を200元弱高く設定した<sup>44</sup>（表5）。

表5で取り上げられた冷蔵庫ブランドはいずれも当時の中国では優良ブランドであった。1988年に行われた家電業界の品質検査のなかで、ハイアールは「国家優秀金賞」を獲得したが、上菱も金賞に輝いた。そのほか、双鹿、雪花、中意、風華、香雪梅、美菱が「国家優秀銀賞」

表5 1988年1月冷蔵庫の小売値段 単位：元

ブランド名	メーカー	規格	小売値段
雪花	北京雪花電器公司	BYD170	1,420
双鹿	上海電冰箱廠	BYD180	1,450
上菱	上海電冰箱二廠	BYD180	1,580
香雪梅	蘇州電冰箱廠	BYD170	1,520
美菱	合肥電冰箱總廠	BYD185	1,469
琴島・利勃海爾	青島電冰箱總廠	BYD212	1,760
中意	長沙電冰箱總廠	BYD185	1,580
風華	貴州綏陽風華電冰箱廠	BYD180	1,570
長城	瀋陽醫療器械廠	BYD170	1,580

出所：全国定点電冰箱廠產地價格『價格月刊』1988年第6期，43-46頁より（一部省略）

を獲得した<sup>45</sup>。ハイアールは高品質を訴求するために、中国のトップクラスの冷蔵庫のなかで、他ブランドより高い価格を設定した。

1989年になると、中国家電市場では、テレビと同じく需要抑制の傾向が強まり、冷蔵庫の消費も低迷を続け、冷蔵庫メーカーに大きなショックを与えた。同年、中国の冷蔵庫メーカーは1985年の110数社から50数社まで激減した<sup>46</sup>。残ったメーカーが生き残るために値下げ合戦を始めた。

値下げ風潮のなか、張瑞敏はジレンマにおちいていた。自社製品の品質に自信をもっており、前年に中国国家優秀金賞を受賞したこともあって、市場に浸透しはじめていた「高品質」というブランド・イメージを考慮すると、同社は値下げを極力回避したかった。しかし、当時ハイアールの家電製品は冷蔵庫だけであったため、万が一値上げで失敗すると、倒産の危機が免れないという現状であった。張瑞敏がよく考えたうえで、10%値上げと決心した。

この行動はハイアールの広告より宣伝の効果が大きかった。消費者はハイアールの値段をみて、自社製品の品質に対する確信をますますもつようになった。値段が一番高かったハイアールの冷蔵庫はよく売れた。張瑞敏が売り場でハイアールの冷蔵庫を買おうとする多数の顧客をみて、不景気時の武器としてのブランドの力を実感し、同時に「真摯に市場、ユーザーに対応していれば、市場は絶対に裏切らない」という確信をその時えたといわれている<sup>47</sup>。

### 第三節 高品質製品・チャンネル・価格戦略に対応したブランド戦略

#### 1 外国風ブランド名の使用による「高品質」イメージ作り

80年代の中国には、外国ブランドが溢れていた。外国商品を認識し始める消費者にとって、外国製品や外国ブランドは「高品質、高級、おしゃれ」の代名詞であり、消費者は外国や外国製品に憧れていた。

ハイアールはリープヘル社から技術と設備を導入してから、冷蔵庫のブランド名に工夫した。リープヘル社の商標は、丸い円のなかにドイツ語のリープヘルの略語が描かれたデザインだが、契約規定によって、ハイアールはドイツ側の商標に中国側の住所、つまり青島の字を加えることができた。当時の青島電氷箱総廠は、ドイツ側の商標の右下に「琴島・利勃海爾（リープヘル）」の文字を小さく加え、自然な感じで、味わいのある商標とした。リープヘル社のネームバリューを使い、かつ自らの知的所有権に属する新たな商標を作り上げたのである。青島の沖に鬱蒼とした木々に覆われた、小青島と呼ばれる島がある。琴のように見えるので、「琴島」ともいう。青島市の別称でもある。リープヘルの中国語訳である「利勃海爾」はリズム感があり、特に「海」の字から青島の海と砂浜を連想することができ、それをベースにした「琴島・利勃海爾」の商標からは、詩的味わいまで感じられる<sup>48</sup>。

そして、自社の技術と設備が外国から導入したことを象徴するために、ハイアールは中国人とドイツ人の可愛い子供2人、仲良くお互いに腰を組むマークを設計した。同社の考え方は、世界の人々は、ドイツ人に信用のあり、厳しい紀律を守るというイメージをもっている。ドイツの製品にも先進な技術、優れる品質というイメージをもっている。このマークは、ドイツから技術と設備を導入する意味を示すだけでなく、ドイツとの友好連携、高品質の保証、しかも企業が児童のように絶えず成長していくという意味も含まれていた<sup>49</sup>。

## 2 国家の賞・外国認証を通じた「高品質」の保証及びメディアによる宣伝

中国では、各レベルの認定機関が商品の認定を行っている、国レベル、省レベル、市レベルなど政府のフォーマルの認定機関もあれば、民間の認定機関もある。政府は認定機関、認定標準に対する制限と標準がないため、各認定機関はそれぞれの基準で商品の認定と評価を行っている。民間認定機関が商品の認定にそれほど厳しくないため、多くの企業は民間認定機関の認定を通じて自社製品の知名度を広めようとした。このした状況の下、市場では多くの商品が「最も人気があるブランド」「最も信頼される商品」「最優良品質賞」などと評価され、しかし、曖昧な表現、同じジャンルの商品がいくつかも各認定機関に「最優良」と評価され、かえって消費者の混乱を招き、不信感を買ってしまった。

このような背景では、ハイアールは自社製品の品質を向上させたうえで、その高品質を証明するため、民間の認定機関ではなく、消費者が一番信頼できる政府の認定機関に認定し、各種の賞をもらうことにした。

先述のように、1988年同社が生産した冷蔵庫が史上初の「国家優秀金賞」を獲得した。この賞は冷蔵庫の史上初だけでなく、家電製品にも史上初の賞であった。1990年、中国品質管理協会、国会技術監督局により、青島冷蔵庫総廠に「国家品質管理賞」が授与された。

一方、ハイアールは中国だけではなく、積極的に世界の各国特に先進国から認証を得て、国

際市場でも同社の高品質が認められることを証明している。1987年、世界衛生組織が第二回医療用冷蔵庫の入札を募集した際、ハイアールが落札した。これは国際市場で初めて落札した中国国家電製品であった。1988年、国際連合児童基金が冷蔵庫の入札を募集した際にも、ハイアールが再び落札した<sup>50</sup>。1991年、ハイアールは冷蔵庫の生産技術がアメリカのUL規格に認定され、これも中国企業の初めの認定であった。このような活動・認定が同社は高品質を宣伝する証明となっていた。

中国では、昔から「好酒不怕巷子深」（いいお酒ならどんな辺鄙なところにあってもお客が香りで買いに来る、即ちいい商品なら宣伝しなくてもお客が寄ってくる意味）ということわざがある。このことわざから農業大国としての中国及びその企業はマーケティングに対する認識ほとんどなかったといえるのだろう。先述のように、マーケティングが中国に紹介されたのは90年代に入ってからであって、1980年代までは中国の多くの企業が広告の重要性を認識していなかった。

しかし、ハイアールはこれらの企業と異なって、広告を重視し、最大限に自社の商品をアピールした。

1985年から、ハイアールは中央テレビ局、中央人民放送ラジオ、各新聞などで頻繁に広告し、全国範囲で宣伝を展開した。「青島・琴島・利勃海爾」ブランドの「中国の第一台目フォースター冷蔵庫」の広告は注目を集めた<sup>51</sup>。

ハイアールの広告費用は毎年約400万元、全売り上げの1%を占めていた。宣伝の中心は最初が商品名と性能であった。消費者のなかで一定知名度を広めてから宣伝の中心は他ブランドとの異なる点に変わってきた。そして、次々と開発した新商品を中心に宣伝した<sup>52</sup>。

ハイアールの広告は、重点が時期によって異なるものの、「高品質」のアピールは同社広告政策の特徴だといえよう。国家からのもらった賞、国際市場での活躍ぶり、先進国からの認証なども、消費者に宣伝した。更に、「史上最初」「中国初」などの表現を強調し、その結果、ハイアールは中国で「高品質冷蔵庫」というイメージが確立したのである。

このように、ハイアールは高品質で徐々に中国最良の冷蔵庫ブランドを確立した。1987年に全国48社大型デパートにおける「最も人気のある冷蔵庫ブランド」の審査で第1位に選ばれた（1999年まで、第1位を占めたのは同社の冷蔵庫であった<sup>53</sup>。更に、1991年消費者の直接投票による「中国10大有名ブランド」において青島冷蔵庫総廠の製造した冷蔵庫が選ばれた<sup>54</sup>。

#### 第四節 ブランド戦略の特徴—「信頼」というイメージの確立

ブランドには保証の役割がある。ブランドは信頼の印となる。大量に製品やサービスを生産あるいは販売している企業が、同一の特徴のある名前あるいはマークを自らの付与し続けることは、一定の品質や属性の商品を一貫して供給するという意味である<sup>55</sup>。

中国は改革開放以前の計画経済体制のもとでは、品質より生産量の多さが重視されており、市場に出回る製品も画一的な物ばかりであった。安かろうが悪かろうが、物があればよいという時代で、品質が問われることはなかった。しかし、外国製品の輸入増加と急上昇する所得、勤労時間の短縮などにより、経済的、時間的余裕のできた人々の関心は消費に向かう。その最大の消費変化は、よい品質の製品を求めようになったことである<sup>56</sup>。

中国の産業界では、「各領風騷三五年」（異なる者がそれぞれ、三～五年間にわたって業界をリードする）という言葉が流行していた。この言葉を逆読みしたら、業界の頂点に立っての華やかな振る舞いは、せいぜい三年、長くて五年で終わる、という意味にもなる。知名度があがってから衰退までの期間の短さを象徴するような表現である。これは決して誇張でも、極論でもなかった。中国における企業は、歴史的にみても長期的に繁栄を保つことが難しい<sup>57</sup>。その要因は中国では企業そのものの存在時間が短く、依然として小農経済、小生産者意識及び封建思想が存在しているにある。

多くの中国企業は消費者に責任感をもたず、短期的な利益を追求するために、製品とサービスの品質を重視していなかった。また、一部の企業は設立当初にブランドを確立するために、高品質製品の生産に努力しブランドを確立していったが、市場で一定の知名度があがると、品質の要求に対して緩くなり、問題商品が相次いで出てくる。中国の研究者はこの中国企業の独特の現象を「カニ現象」と呼んでいる。活きているカニを蒸す時、赤くになるとカニが死んでいる証拠となる。多くの中国企業はこの現象と同じく、有名となると（中国語の赤いという言葉には有名、人気があることも意味している）すぐさま問題が出てきて衰退や倒産になった<sup>58</sup>。

以上の分析のように、中国企業にとって、長期的に一貫して消費者に高品質の製品を供給することが大きな課題である。中国の消費者は高品質製品を求めるだけでなく、長期的に高品質を維持できる製品を求めている、即ち信頼できる企業を求めているのである。ハイアールは多くの中国企業と異なり、成立の最初に様々な面で努力し高品質冷蔵庫を生産した。その以後どのような状況にあっても、同社は高品質冷蔵庫の生産を維持し、消費者に高品質の冷蔵庫を提供し続けたため、消費者から信頼をえた。

1986年以降、冷蔵庫に対する需要が急増した。それに伴って、全国で数百社の冷蔵庫メーカーが現れた。飛ぶように売れた時期には、各メーカーは増産に力を入れ、品質に対し全く重視

をしていなかった。ハイアールの社内でも、とりあえず生産量を大幅に増加し、市場に売り出すという意見が出た。しかし、張瑞敏が冷静に分析した後、大ブームの先に大変調があると家電業界が抱える危機を予想した。社内の経営戦略会議では、以下のように述べた。「現段階の管理と技術レベルでは、まだ大規模な増産に対応できない。冷蔵庫ブランドはつくれたものの、その品目が単一で、品質管理体制も整っていない。もしもここで盲目的な増産に踏み切れば、品質が下落し、消費者の支持を失い、結果的にはブランド・イメージが悪くなる。何よりも、増産による目先に利益が目くらんだら、せっかく社内で育て上げた品質意識が麻痺してしまい、利益追求のために品質を犠牲にする風潮が再び台頭する」<sup>59</sup>。そして、品質より生産量・売り上げを重視する幹部と従業員を教育するために、「もしも2年後市場が急変すれば、冷蔵庫が売れなくなった我が社の行方」をテーマに討論会を開いた（実は、2年後冷蔵庫の市場が本当に張瑞敏の分析通り急変し、供給過剰となり、たくさんのメーカーが倒産した）。討論の結果、全社の従業員はどんな市場にせよ、高品質の製品こそ企業が市場で生き残る武器だという結論を出した<sup>60</sup>。

1988年、ハイアールの冷蔵庫は「国家優秀金賞」と評価された。張瑞敏は会社の代表として受賞した。会社に戻ってから、彼はすぐに全従業員を呼び全社会議を開いた。従業員がこの会議は「お祝いの会議」だと思いこんだ。しかし、張瑞敏がお祝いの言葉を一言も述べず、代わりに一通の消費者からの手紙を読み上げた。その手紙のなかで、その消費者のハイアールの冷蔵庫に対する意見と改善が提案されていた。会議中、消費者の意見をめぐり、幹部をはじめに従業員たちは各部門に存在する不足を分析し、今後の改正案を提出した<sup>61</sup>。張瑞敏がどのような状況でも、「消費者の信頼が一番」、「品質は命」の理念を従業員に浸透し続けた。

このように、ハイアールは高品質の冷蔵庫を消費者に一貫して供給していた。また、同社は国有大型デパートでの販売、国家と国際から獲得した認証や賞などの宣伝によって、消費者から信頼され、ブランドを確立した。つまり、ハイアールはブランドの基本的な役割「信頼の印」を果たしたためブランドを確立したのである。

### 第三章 第二段階における「総合家電ブランド」の確立戦略

1984年から1991年7年間で、ハイアールは高品質冷蔵庫で「中国最良の冷蔵庫ブランド」を確立した。1991年から1998年まで、同社は多角化戦略を行い、ハイアール・ブランドの製品は、白モノ家電、黒モノ家電にパソコンなどを加え、69品目、10,800種余りに及び、家電市場のほとんどをカバーしていた。ハイアールも冷蔵庫メーカーから総合家電メーカーへと変身した。この章では、ハイアールは中国で商品開発、販売チャンネル、価格、サービス、プロモーションの面でどのように「総合家電ブランド」を確立したのかについて分析していく。

## 第一節 事業多角化段階における製品戦略とブランド戦略の転換

### 1 段階的全社システムの構築とブランド戦略転換の必要性

1991年12月、ハイアールは青島冷凍庫総廠、青島空調機廠を買収し、「琴島海爾集団」を設立した。会社の規模を拡大することによって、経営管理の面において様々な問題が生じた。1993年3月、張瑞敏は「権力分散化、経営多角化、企業国際化」という組織革を示した<sup>62</sup>。

本社の下、冷蔵庫事業部、冷凍ケース事業部、洗濯機事業部、エアコン事業部、バイオテクノロジー発展部、金融発展部、6つ事業部と5つのスタッフ部門が設置されていた。事業部は、冷蔵庫事業部、冷凍ケース事業部、洗濯機事業部、エアコン事業部、金融発展部、バイオテクノロジー発展部からなっていた。スタッフ部門として、企業文化センター、コンサルタント認証センター、企画発展センター、資金調達センター、資産管理センター、5つの部門が設置されている<sup>63</sup>。

企画発展センターは主に全社中長期の発展計画を策定し、会社の規模を拡大するため他の業界に進出し、多角化戦略を推進する。また、世界の先進技術情報を収集し、自社に応じる高技術・高付加価値製品を提案する。

資金調達センターは内外部の融資、投資の手段を通じて、会社の資金を保証する。また、会社資金の運用に監督と検査する。会社全体の良好な資金回転状況を把握・保証する。

コンサルタントセンターは各事業部及び買収した会社に対し、品質保証システムの指導と監督検査を行う。ハイアールは「HR品質認証定款」を制定し、各支社の製品品質、品質管理を認証する。「定款」には品質水準を5級のレベルに分け、3級レベルに達する製品は「ハイアール」ブランドの使用が許可される。

企業文化センターは企業経営理念を総括し、会社で統一的な企業文化を構築し、宣伝する。企業文化センターはハイアールの多角化戦略の実行する際重要な役割を果たしている。ハイアールが多角化戦略を行う時、「ショック魚」と呼ばれる企業を買収する。「ショック魚」と呼ばれる理由は、企業は経営環境がよく、設備と技術をもっているものの、経営管理の仕方や戦略上のミスや、あるいは従業員の意識で倒産危機を招いたからである。このような企業を買収して、ハイアールの管理方式を導入すれば、短期間では経営復活と業績上昇を期待できるのである。企業を接収する時、ハイアールは最初に企業文化センターの従業員を派遣し、買収先の幹部と従業員にハイアールの企業文化、経営理念を指導し、徐々にハイアール流の企業文化、経営理念などを受け入れさせる。

資産管理センターは社内資源を管理し、配置を合理化する<sup>64</sup>。

1997年初、ハイアールは組織を新たな調整を行った。元の6つ事業部は以下の7つに変更し

た。即ち冷蔵庫電工本部、技術装備発展部、エアコン電子本部、情報処理製品本部、洗濯機住宅設備本部、冷凍庫電熱本部、金融発展本部。この調整は、一番重要なところは、販売センターを設立したことである。販売センターの下で、市場課、広告課、情報課、マーケティング課などが設置されている。同センターは主にハイアールの企業ブランドを全国で統一的計画的に宣伝することを担当していた。販売センターを設立した前、各事業部には広告課を設置し、該事業部製品のプロモーション戦略を実行した。しかし、製品によって宣伝の重点が異なるから、企業全体のブランド・イメージを宣伝することは弱かった。より一層企業全体イメージを統一的に、一貫的に消費者に訴求するために、ハイアールが販売センターを設立した。販売センターには、省都ごとに事務所を設立し、各地域のプロモーション活動を管理した。

1999年、ハイアールは組織改革を行った。この改革は「業務流れの再構築」と呼ばれている。事業本部、推進本部という二大ブロックがある。事業本部に属していた財務、部品調達、国内外の顧客管理などの業務をそれぞれの事業本部から外し、元本社の資金センター、販売センターと統合し、資金流推進本部、物流推進本部、商流推進本部、海外推進本部を形成した。

各推進本部の業務は以下のようなものである。物流推進本部は全世界範囲で原材料、資材及び部品調達、国内外工場や販売店などに対する物資・半製品・製品の配送を行う。商流推進本部は、各事業部に属していたオーダーを獲得、販売、代金回収及びサービス、財務などの業務を行う。資金流推進本部は決算や資金管理・運用の業務を担当する。海外推進本部は輸出入、海外生産及び国際的技術交流などの業務を担当する。以上の推進本部はすべて、完全な独立採算体制を採る独立企業法人になっている<sup>65</sup>。

改革前の事業本部は部品調達、製品開発、製造、販売、アフター・サービスのどの業務全部担当していた。改革後、事業本部は開発、マーケティング、アフター・サービスの業務だけを担当し、これら以外の業務と職能を推進本部に内部外注するようになった<sup>66</sup>。

改革前、会社全体のブランド・イメージの統一、宣伝が販売センターによって行われていた。改革後、販売センターがより重視され、商流推進本部として位置づけされた、販売センターに属した各地の事務所が独立採算の販売会社となる（販売会社について後ほど詳しく説明する）。ブランドの宣伝について、各製品の宣伝がそれぞれの事業部によって行われており、全社的なブランド・イメージの構築、宣伝は商流推進本部によって把握、計画する。商流推進本部が全国範囲でのプロモーション活動を実行し（例えば全国性メディアでの宣伝など）、各地域のプロモーション活動を計画・指示する（例えばコマーシャル・新聞記事の作成、イベントの提案・計画）。そして、各地域の販売会社が商流推進本部の指示で現地の状況に応じるプロモーション活動を行う。このような組織では、ハイアール本社の意図が速やかに商流推進本部に伝達し、商流推進本部が本社の意図に基づいてブランド構築の企画、実行ができる。

ハイアールは会社の具体的な運営について、次のように行っていた。まず、会社は全社目標

を確定し、そして、各事業部、各スタッフ部門に目標を分解する。全社目標を達成するため、各部門は何を達成すればいいのか決められる。そして、各部門の目標を更に各責任部門、各従業員まで分解する。各従業員が分解される仕事を確実に達成すれば、各責任部門の目標が達成でき、そして、各責任部門の目標が達成すれば、各事業部・スタッフ部門の目標が達成できるのである。このように推理すると、全社の目標が達成できるはずである。前提は目標の分解は具体的かつ定量的に行うことである。目標を分解してから、ハイアールは各目標に責任者、協力者、審査者、仕事の手順、材料まで規定する。

以上のように、ハイアールは企業ブランドを確立するためには、3回にわたって組織改革を行い、より効率的、統一的に運営できる会社組織の構築を完成した。このような組織のもとで、ハイアールは高品質製品の生産維持、多様な消費者ニーズに対応する商品開発、傘下ブランドの統一管理など企業ブランドを形成するためには全体的な運営と管理が可能となった。

## 2 新規事業における高品質水準の確保・信用維持とブランド戦略転換の必要性

高品質製品でブランドを確立したハイアールは、多角化戦略においても高品質に対する追求が変わらなかった。ハイアールにとって、「高品質製品」はブランド確立や企業規模拡大となる基礎だからである。以下、冷蔵庫工場の例を取り上げながら、ハイアールの目標分解、目標管理、品質管理を説明していくことにしよう<sup>67</sup>。

(1) 冷蔵庫生産過程を156工程に分け、156工程を545項目の責任を分解する。一つの項目の責任者、協力者、審査者、作業標準と動作、材料など細かく規定し、パンフレットに明確に記載する。そして、全員が毎日何をやるべき、どのような目標を達成するかについて明確にする。

(2) 工場にはすべての品物（設備からガラスまで）について、具体的な責任者を規定する。例えば、冷蔵庫の工場、事務室、材料倉庫には2,946枚ガラスがある、1枚1枚誰が責任をもって掃除することが細かく決められている。

ハイアールはこのような管理方式を「OEC」と呼んでいる。「OEC」は、「Overall (全面的)」と「Everyone (すべての人), Everything (すべてのこと), Everyday (すべての日)」と「Control and Clear (制御と整理整頓)」のそれぞれの頭文字組み合わせた造語である<sup>68</sup>。これは毎日仕事をきちんとチェックして少しずつでも成績を上げていくことを目指すものである。現場の作業や管理者に1枚のカードが渡され、それぞれ目標の生産量、品質が記入され、一日の成果と問題点を書き込んでグループ長に渡すことになっている。一日の仕事はこれで整理され、翌日には1%高められた目標が設定され、それが1ヶ月間ためられ、データで査定され、給料が決定される仕組みになっている。

具体的にいえば、「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。既に紹介のように、企業には総目標があって、総目標は部門ごとに分解し、部門の目標は個人単位まで具体的かつ定量的に分解する。

日清管理とは、毎日設定した目標にしたがい、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。日清管理は「作業員日清」、「管理者日清」が含まれている。

「作業員日清」とは、作業員は毎日仕事を終え、生産数量、品質、消耗品、金型、安全、自分自身の躰、労働規律を3Eカードに記入し班長に渡す。「管理者日清」とは、現場管理者毎日、2時間1回、生産ラインと工場現場を回りながら、監督する。問題を発見すれば工場の日清欄に記入する。管理者が連続3回「問題なし」と記入すれば現場目標は低いと判断され、目標度をあげなければならない。また、上級部門が定期的あるいは非定期的な作業員と管理者の日清をチェックする。

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。特徴はプラスのインセンティブでも、マイナスのインセンティブでもすぐに従業員に賞罰を与える<sup>69</sup>。

「OEC」は導入以降、ハイアールにおける品質管理は上司による管理から従業員が自発的に管理と変わってきた。ある日、洗濯機の組み立て作業員は自分の仕事をチェックする時、1つのねじが余ってしまうことを発見した。ねじが余っていることは当日生産した洗濯機の一台が1つのねじが欠けていることを意味している。これは製品の品質と会社の信頼問題と関わっていると感じる従業員たちは、勤務時間が終わっているにもかかわらず、全員が自発的に現場に残して、当日生産した1,000台を超えた製品を詳しくチェックした。結果は製品には問題がなかった、原因は倉庫の人がねじを1つ多く配った。問題を解決してから、従業員たちは安心して退社した。張瑞敏によれば、「OEC」管理は実は非常に簡単だ、しかし、簡単なことを毎日続け、なおかつ正確にやるのが決して簡単ではない、ハイアールの従業員が簡単な、重複的な仕事のなかで品質意識を高め、自発的に厳しい品質管理ができるようになった<sup>70</sup>。

ハイアールは製品の品質に関しては高度と広度を有している。(高度とは、ハイアールの製品が業界の標準や国家の標準に符合しているだけでなく、国際標準にも到達していることを指している。それは標準と一致するだけでなく、標準を超えてさえいるのである。広度とは、ハイアールの製品は適切に使い、頼れるだけでなく、環境保護(省エネルギー、節水など)や美観などの面でも、製品品質の内包と外延を極度に豊かにしていることをしている<sup>71</sup>)。ハイアールの各製品が中国国内、国際で品質に関する獲得した認証、賞は以下のものである(表6)。

高品質イメージを維持するためには、ハイアールは中央級、地方級のメディア(テレビ、ラジオ、新聞など)を利用している。また、商品については新聞記事の形式で各級の新聞に報道されISO9000の認証を得たなどを付け加えて、宣伝にうそ偽りのないことを強調し、宣伝が消費者に受け入れられやすいようにしている。認証を獲得するごとに、逐一そのことを消費者に

表6 ハイアールが現在まで受けた品質に関する主な表彰

2005年	4月、中国「電子企業品質ランキングベスト100」の結果が発表され、ハイアールはベスト1に選出された（この評価には中国市場における国内外のあらゆる電子企業が参加していた）
2001年	6月、「フォーブス」漢文版の調査によると、ハイアールは「製品・サービス品質が最も賞賛される会社」に選出された 9月、英国「which」という雑誌はヨーロッパの検査組織whichが世界の有名な冷蔵庫の23項目にわたる検査結果を発表し、ハイアール冷蔵庫の総合スコアは第一位であった 11月、ヨーロッパEUROVENT認証組織は2001-2002年世界エアコン性能認証検査結果を発表、45個種類のエアコンの性能がヨーロッパA級標準に達し、ハイアールは中国唯一のブランドとして選出された
2000年	5月、冷蔵庫はアメリカの「財富」という雑誌で「品質賞」に選出された国連開発計画署とアメリカ政府から「全球気候賞」を受けた 8月、エアコンはアメリカEPAから「能耗之星（省エネスター）」の称号を受けた
1997年	中国品質管理協会は家電など耐久消費財を検査し、ハイアールの冷蔵庫、エアコン、洗濯機がそれぞれ第一位に選出された冷凍ケースはドイツのCE、GS、アメリカのUS認証された
1996年	洗濯機はISO9000認証され、中国洗濯機ブランドベスト10のナンバーワン、国家品質検査ナンバーワンに選出された、無故障運転7,000回以上 <sup>72</sup> 8月冷蔵庫はISO14001認証された
1994年	冷凍ケースはISO9001認証された
1993年	ドイツの「検査」という雑誌はドイツ商品検査基金会在ドイツに進出冷蔵庫に対する検査の結果を発表：ハイアールは一位であった
1992年	冷蔵庫はISO9000認証された
1991年	冷蔵庫の生産技術がアメリカのUL規格に認定され（中国の初め） 中国の企業管理の最高賞「金馬獎」を獲得
1990年	中国品質管理協会、国会技術監督局により、青島冷蔵庫総廠に「国家品質管理賞」が授与された
1988年	冷蔵庫は初めて国家優秀金賞を獲得した

出所：谷照明・閻紅玉『海爾：中国的世界名牌』経済管理出版社，2002年，16-21頁より筆者作成。

伝え、特にアメリカ、ドイツ、日本など先進国の認証を獲得したことで、国内でのブランド・イメージは更に確固たるものとなっている<sup>73</sup>。

ハイアールの品質管理は冷蔵庫を生産する時には厳格に行うことができた。しかし、他の企業を買収して、自社工場の拡大によって製品品目、従業員も大幅に増加したため、冷蔵庫を生産する品質管理だけでは全製品の品質管理を保証できない。そのため、「OEC」管理方式の導入、品質の認証、高品質の宣伝などによって、ハイアールは全グループの製品「高品質」のイメージが保証できた。「品質立社」のハイアールにとって、「高品質、信用できる」というのがハイアールのブランド・イメージの基礎である。企業はブランドを確立するために、品質を重視しなければならない、そのブランドを確立した後も高品質を維持しなければならない。ハイアールは高品質水準の確保と信用維持が企業ブランド戦略を形成するためには基礎となることであ

る。

### 3 多様な消費者ニーズに対応する商品開発とブランド戦略転換の必要性

中国の家電市場では、白モノ家電はほとんどが買い替え需要の成熟市場であるにもかかわらず、毎年中外大手家電企業が新製品を発売し、非常に激しい市場競争が繰り広げられている。ハイアールは「他の家電ブランドと区別されたブランドとして育てる」という意志で、そしてその意志の下にブランドとして焦点の合った製品開発を行う。ハイアールの製品戦略の特徴は、膨大な新製品の開発である。1991年から冷蔵庫以外の製造を始めて、新製品開発は速く、一日平均1.3個の新製品をリリースしている。

ハイアールの膨大な商品群のなかには独自のアイデアで開発した商品が多くある。消費者の顕在的ニーズを満たすだけでなく、潜在的ニーズを満たすまで、更に生活スタイルの提案ができる製品の研究開発、生産販売はハイアールの独自のブランド戦略である。

#### (1) 異なった消費者群のそれぞれのニーズを満足する製品開発戦略

冷蔵庫、洗濯機などの白モノ家電は娯楽を満たす黒モノと違って、気候、生活習慣によって消費者のニーズは異なっている。ハイアールは国内市場と国際市場で異なった消費者群のそれぞれのニーズに合わせて各品種の製品を開発している。

例えば、ハイアールの冷蔵庫は地域による細分化している、「北部と南部」「都市と農村」に分け、北部向けは冷凍力の大きい冷蔵庫、南部向けには広域気候型冷蔵庫、都市向けに霜取り機能つき冷蔵庫、農村向けには電圧域の広い冷蔵庫を用意している。また、同じ「都市」向けのハイアール冷蔵庫でも、各都市の消費者、住居条件などによって分けられている。

#### (2) 消費者の特別なニーズを満足する製品開発戦略

例えば「野菜を洗える洗濯機」。1997年、農村部からハイアール洗濯機のパイプが詰まって故障するという苦情が相次いだ。徹底的に調査したところ、農村では洗濯機は衣類だけでなく、野菜やサツマイモを洗うのに使われていることが判明した。イモの泥が排水パイプに詰まっていたのである。ハイアールはこのニーズに応じて「サツマイモを洗える洗濯機」を開発した、不断的に革新を行い、現在この洗濯機はサツマイモ以外の野菜も洗える洗濯機へと変身した。他の家電企業なら、「洗濯機は衣服を洗うための機械」という決まり文句の説明で終わってしまうところだが、ハイアールはそこが違っていた。また、ハイアールはチベットのユーザーに提供される酥油（スウユウ）、工場の機械部品も洗える洗濯機の開発、販売している<sup>74</sup>。

住居事情の悪い上海では、標準タイプ・アパートの間取りが非常に狭い。ハイアールはこの状況に対して、通常製品より幅も奥行きも小さく、代わりに高さを増やして容量を確保したタイプの「小王子」シリーズの細長型冷蔵庫を開発し、発売後、上海市場で連続上位を占める大ヒット商品となったのである。

以上取り上げたのはハイアールの独特な商品の一部にすぎない。ハイアールは、「一製品一市場。そうしないと、市場を失い、消費者を失うことになる」と認識している。既に中国でも、消費者が供給側から商品を押付けられる時代ではなくっており、ハイアールは消費者の本当のニーズにしたがって製品を開発している。

### (3) 消費者の潜在的ニーズを満足させる製品開発戦略

ハイアールの「小小神童即時洗い」はこの戦略の典型的な例である。家電業界では次のような言葉がある―「扇風機が回れば洗濯機はもうおしまい」。つまり夏になると人々が手で服を洗うようになり、家の洗濯機を使わなくなるので洗濯機の販売はオフシーズンに入ることになる。ハイアールはなぜこういうことが発生するのかについて調査した。その結果、市場で販売されているのはすべて5キロの大型洗濯機であるため毎日少量の洗濯物を洗う場合、水もエネルギーも無駄が多いことがわかった。しかしこれと矛盾するのは、大都市の消費者は毎日着替えて洗濯をする習慣があり、たとえ汚れていなくても洗うのが一般的である。ハイアールは「夏は洗濯機が必要ないというわけではない、便利な洗濯機が非常に必要だ」ということに気づき、水位を三段階に調節できる1.5キロの「小小神童即時洗い」洗濯機を市場に投入した。たとえば、シャツ1枚、靴下一足でもこの洗濯機で迅速に洗える。この革新市場を効果的に保護するために製品が販売される前に、ハイアールは意匠から内部構造まですべての新技術に関する12に及ぶ特許権を出願した。これをベースにして、ハイアールは次世代十数種類の「小小神童」を開発した。それぞれの世代の製品は、いずれも全面的な特許保護が実施されている<sup>75</sup>。ハイアールは世界で唯一の小型洗濯機企業となっている。この洗濯機は66か国に輸出している、全世界の市場へ浸透しようとしている。

ハイアールの製品開発戦略を見ると、次々と開発された製品は消費者のそれぞれのニーズを満足させ、また消費者の特別なニーズも満足されている。「サツマイモを洗える洗濯機」からハイアールの新製品は発売されるたびに、独特のアイデアで業界の注目を集める、製品そのものや製品の広告や販促がマスコミに取り上げられ、茶の間の話題になって、ブランドの認知度は高まった。

「ハイアールは次にどんな新製品を出すだろう」と消費者たちの関心と呼び、楽しみにされている。ハイアールも期待される通り、消費者に常に驚きと喜びをもたらしている。ハイアールにとって、多様な消費者ニーズに対応する商品開発がもちろん消費者のニーズを満たし、市場シェアを拡大する商品戦略であり、「ハイアールは独特の技術で面白い製品を開発する家電ブランドだ」という企業ブランドのイメージを作り上げるための戦略でもあった。

#### 4 多角化に伴うブランド戦略の転換—企業ブランド名の省略と傘下製品ブランド名の統一管理

企業規模の拡大、製品品目の増加によって、同社の社名には問題が現れた。その1、社名「青島冷蔵庫総廠」をからみると、冷蔵庫を生産している企業を表している。その2、社名と商品ブランド名「琴島・利勃海爾」が不統一である。この2点は消費者に誤解を招かされがちであった。1991年、同社は検討したうえで、社名を「青島琴島海爾集团公司」に変更した。製品ブランド名も「琴島海爾」に変更した。

「琴島海爾」に変更したもう一つの理由として、「琴島・利勃海爾」の商標は既に中国の消費者から厚い信用を得ており、この商標を利用すれば、市場シェアの維持はもちろんのこと、新製品の投入や、新ブランドの投入にも有利に動く状況にあった。「琴島・利勃海爾」から「琴島海爾」に変更することで、消費者が無理なく受け入れ、同種の製品と間違えることがないようになり、旧来の顧客の流失を防ぐことができたのである。

1993年5月、同社は同社の社名に関する調査を分析したうえで、企業名を更に簡略にして、「海爾グループ」とし、英語表記も中国語のピンイン「Haier」へと変わった。商標と企業名を一体化し、商標デザインも簡潔にした。発音すると、ソニーと同じく母音は二つ、世界のどこでもほぼ同じである<sup>76</sup>。しかも、ハイアールは英語の「Haier」との発音が一緒であるため、英語圏の消費者も受け入れやすいと考えられた<sup>77</sup>。

このように、旧来のデザインを捨て去り、高度に簡略化した記号イメージとするやり方は、世界のデザインの趨勢に合ったものであり、企業の国際化に向けてその基礎となるイメージ創りとなる。ハイアールの商標は、その誕生以来、順調に成長する企業経営と同様、大きく変化することなく、一貫性を保って発展してきている。三度にわたる変更も簡潔化を求めたものであり、それゆえに宣伝への資金導入を抑えることができ、スムーズにイメージチェンジすることができた。

「琴島・利勃海爾」から「琴島海爾」、更には「海爾」（ハイアール）へと、ちょうど二文字ずつ減っていることからわかるように、表現の簡潔さを尊ぶ中国人の心情に沿って商標を一新してきたのである<sup>78</sup>。

良いブランド・ネームの条件は三つにまとめられる。第一の条件は、短く簡潔である。ブランド・ネームは消費者が簡単に記憶でき、覚えられるものでなくてはならない。また発音や綴りが単純なほど、ブランド・ネームを理解したりするうえでの認知的努力は減少する。第二の条件は、愛称を有していて、構造が単純であることだ。本来のネームがいくぶん長めでも、発音しやすい短縮形、つまり愛称をもつことができれば良いネームとなりやすい。第三の条件は、韻を踏んでいて、意味を有していることである<sup>79</sup>。

ハイアールというブランド・ネームは短くて、発音しやすく、意味を有しているから、良

いブランド・ネームの三つの条件を満たしている、ハイアールはこれから国際市場でブランドを確立するための第一歩を踏み出したであろう。

ハイアールは膨大な製品群に対し、消費者に「ハイアール」という企業ブランドへの信用を最大限に使用するため、あらゆる製品に企業ブランド名を使用し、そして、各製品の特徴によってシリーズ名や愛称をつける。即ち、ハイアールの全製品は「企業ブランド名+機能名/愛称」の形でブランド名をつけられている（表7）。

ハイアールが他企業を買収し、1万品目以上の製品を生産・販売する。しかし、既述のように、あらゆる製品にすぐ「ハイアール」という企業ブランドをつけるわけではない。ハイアールは同社の規定基準に満たす商品が、初め「ハイアール」ブランドの使用が認められる。

一般的に、欧米では企業名と各商品ブランドとが切り離された形での独立ブランドが多く見られる。日本では企業名自体がブランドとして機能し、また、企業名と個別商品名ないし個別ブランドとを組み合わせた二階建て構造が多く見られる。二階建て構造といっても、企業名+個別ブランド、企業名+製品一般名称、企業名+機能名/愛称など様々なパターンがある<sup>80</sup>。いずれにしても、企業名は保証機能を果たしていることが考えられる。

表7 ハイアール製品のブランド名（一部）

ブランド名	製品	特徴
ハイアール・雲夢	冷蔵庫	デザインはとても洗練
ハイアール・小王子	冷蔵庫	上海市場向けの細長型
ハイアール・大王子	冷蔵庫	保湿、鮮度を持つ
ハイアール・艸王子	冷蔵庫	コンピューター管理、自動的溫度を調整
ハイアール・小小王子	冷蔵庫	フロン・フリー、ファン式
ハイアール・画王子	冷蔵庫	絵入りのドア
ハイアール・太空金元艸	エアコン	
ハイアール・世紀超人	エアコン	
ハイアール・金超人	エアコン	48種類送風モード
ハイアール・小神童	洗濯機	無穴脱水、加熱洗濯、透明窓、手洗いモード、同心洗濯
ハイアール・小小神童	洗濯機	水位を三段階に調節できる1.5キロ、たとえシャツ1枚、靴下一足でも洗える
ハイアール・開創者	テレビ	フラット
ハイアール・美高美	テレビ	外観美・画面高清晰・音美（外観がきれい・画面がはっきり・音がよい）
ハイアール・小海象	湯沸かし器	自動的にスイッチオフ・安全
ハイアール・金海象	湯沸かし器	予約ができる
ハイアール・巧厨	システムキッチン	中国料理の習慣に応じる設計
ハイアール・名厨	システムキッチン	

出所：洪霞「従海爾副品牌成功応用看副品牌策略」『農村经济与科技』2007年、第3期、100-101頁より筆者作成。

企業名は企業のブランド構築に大きな役割を果たしている。消費者は企業に対するイメージが同企業の製品にも影響することである。特に、消費者は新商品、あるいは品質などの判断ができない商品を購入する場合、企業ブランドによって判断する。企業の歴史、企業の公衆イメージ、既に購入した該企業の他の製品などは新商品に対する評価の要素となる。企業名と個別商品名ないし個別ブランドとを組み合わせは企業ブランドの優位性はあらゆる製品へと移転できる。プロモーション活動の経済性と有効性などのメリットがあるといわれている<sup>81</sup>。

ハイアールが企業名と機能名／愛称名と組み合わせる時、企業名の保証機能を果たしながら、各製品の特徴が表現できる、覚えやすく機能名／愛称名をつけることに努力している。

表7で取り上げられたように、冷蔵庫は「王子」の愛称名をつけ、また、機能によって「画王子」、「小王子」、「艸王子」（格好いい王子）など特徴がわかり、覚えやすいおしゃれな名称をつける。「小神童」は一般洗濯から無穴脱水、加熱洗濯、透明窓、手洗いモード、同心洗濯、性能、外観に数々の改良を加え、その開発力と技術革新はまさに「神童」のようである。その後、ハイアールは洗濯物の少ない時普通の洗濯機で洗うと水と電気が無駄でしかも不便という市場ニーズに応じ、1.5キロの洗濯機を市場に投入した。この洗濯機はシャツ1枚でも速やかに洗濯できる、ハイアールはこの小型洗濯機は「小小神童」という愛称をつけた。文字の通り、「小小」はこの洗濯機の「ミニ型」の特徴を表し、「神童」はまさにこの洗濯機は天才子供のようによく可愛く、機能もよく、便利な特徴を表している。カラーテレビ「美高美」は中国語の外観美・画面高清晰・音美（外観がきれい・画面がはっきり・音がよい）という3つの魅力ポイントをもつカラーテレビである。「美高美」はその3つ魅力ポイントを表現する言葉の頭文字の組み合わせである。

ハイアールのこうした（企業名と機能名／愛称名）のブランド戦略は、消費者に「ハイアール」というブランドの保証機能を果たしながら、各製品の特徴を表現することができた。ハイアールは消費者の購買行動に便利をはかったといえる反面、莫大な商品群を「ハイアール」という企業ブランドの下で統一のあるイメージをつくったこともできたともいえる。

以上のように、第二段階では製品ブランドから企業ブランドへとブランド戦略の転換がみられるようになるのである。

## 第二節 チャンネル・価格戦略の再編成とブランド戦略転換の関係

90年代前半までは、家電の需要の多くは大都市であり、ハイアールの販売中心は大都市のデパートであった。しかし、90年代後半になると、デパートが弱体化する一方で、ハイアールのチャンネル政策の変更を迫られた<sup>82</sup>。

1995年、上海にあるデパートはハイアールの「店中店」（百貨店のなかの専門店）①設立を

提案していた。ハイアールはその提案を受け入れ、試行していた「店中店」は消費者から高く評価された。1996年、ハイアールは上海華聯、市百九店、環龍商廈、新世界商廈4社のデパートで正式に「店中店」を設立した。これは中国家電メーカーがデパートの中で店を作る先駆けとなった。また、ハイアールの製品品目の増加によって、一部の「店中店」をより大きい規模の「ハイアール電器パーク」へと発展させ、ハイアールの製品をなるべく多く展示し、販売させることに成功した<sup>83</sup>。

ハイアールは市場規模によって都市市場を5級に分けている。省都都市、直轄都市は1級市場で、一般都市は2級市場、県レベルの都市、地域は3級市場、県以下の鎮、郷は4級市場、農村は5級市場である。

ハイアールが全国の1級市場では販売会社を設立した。現在全国では42社の販売会社を有する。1級市場の販売がその都市のデパートで「店中店」（あるいはハイアール電器パーク）、製品コーナーを通して行われている。販売会社は主に①「店中店」などでは展示する全部の見本品を提供する、②現場の販売員を招聘・教育・管理する、③プロモーション活動全般を企画、実行する、など<sup>84</sup>の業務を行っている。

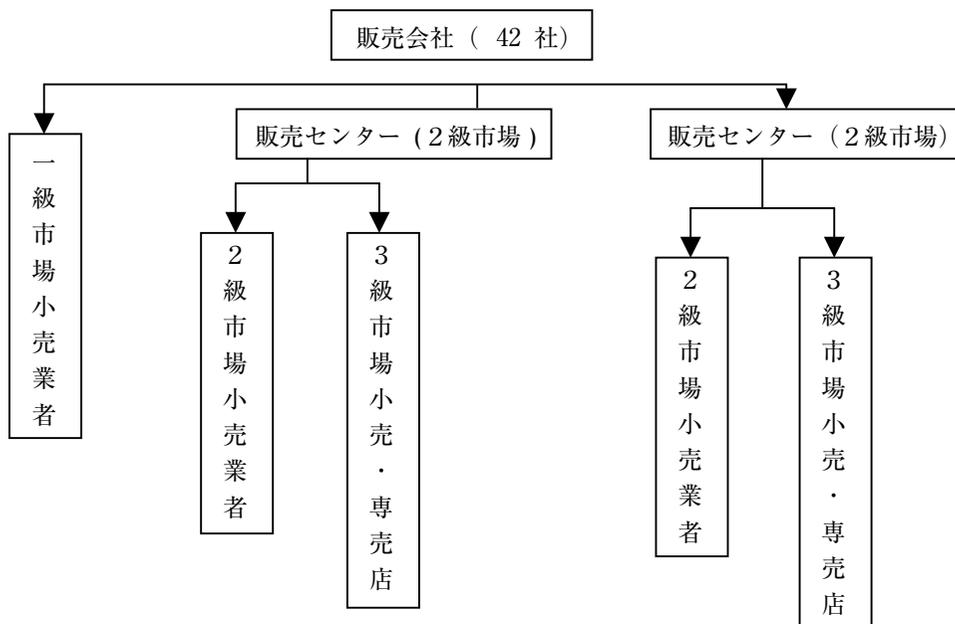
2級市場ではハイアールの販売センター（販売会社の支社）を設立され、その都市の小売、及びその都市に所属する3級市場の販売を全面に管理する。

3級市場には「県ごとに1軒専売店」の原則で専売店を設立する。ハイアールの専売店は、ハイアールが現地既存の家電小売店を審査し、評価する。条件を満たす小売店と契約し、ハイアールの専売店となる。ハイアールの専売店となってからは、ハイアールの要求で店を改装し、ハイアール以外の家電製品の販売が禁止され、ハイアール流のサービスを行うことが義務づけられる。そして、専売店の店主は定期にハイアールの訓練を受け、ハイアールの価値観、理念を理解し、受け入れる。ハイアールが発行した「ハイアール専売店月刊」は、各専売店に優秀な専売店の事例、経験を紹介している。毎年、ハイアールは専売店を検査し、要求に満たさない専売店に専売許可を取り消す<sup>85</sup>。4級、5級市場の販売は3級市場の専売店を通じて行われている。

それ以外、ハイアールの製品は外資系大型スーパー（例えばウォルマート、カルフルなど）、総合大型スーパー、家電量販店（例えば国美、国通、大中、三聯など）、電器専門店、専門工程を直接提供する業務のシステム部門を通じて販売している。

ハイアールの宣伝内容の重点が販売拠点によって宣伝の中心が異なっている。デパートでは主にハイアールの最先端の製品を並べて、会社全体のイメージ—高技術・高品質を宣伝している。電器量販店や大型スーパーでは各企業の数多くの電器製品が溢れているから、他の電器製品と区別するために、ハイアールの宣伝の中心は製品の専門化、サービスの良さを重点的に宣伝する。ハイアールの専門店では主にサービスの良さを宣伝している。

図1 ハイアールの販売経路



出所：胡泳・秦劭斐『張瑞敏管理日志』中信出版社、2008年、113頁。

このように、ハイアールは独自の流通網の整備に乗り出した。各地の既存の卸売店、小売店を活用しながらも、独自の系列販売・サービス代理店を各地に確保した。ハイアールの販売会社、販売センターは、各省及び主要市・県に、小売価格や販促状況、サービス代理店のアフター・サービス状況のモニタリングを行っている。

現在、同社のサービス拠点は11976、国内販売拠点は20,800に達し、海外販売拠点は38,000に達し、合計58,800拠点をもっている<sup>86</sup>。

90年代半ばから、中国の大手家電メーカー（康佳、TCL）などは自社販売網を構築し始めた。その理由は当時の中国の独特な市場事情にあった。その1、激しい競争でコスト、人件費、管理などの面から様々な問題点が浮上した国営デパートが経営破綻の危機に瀕し、小売りの業界で圧倒的な存在感が薄くなってきた。そのため、家電企業は主要な販売チャネルとして国営デパートからの変更が迫られた<sup>87</sup>。その2、家電量販店はまだ未成熟である。家電量販店は主流のチャネルといえるアメリカ、日本などの先進国と異なり、中国では家電量販店は台頭しつつあるにもかかわらず、市場での影響力がまだ低い。2004年、國務院発展研究中心市場経済研究所は中国50都市の消費者に調査を行った。その調査によると、68.2%の消費者は今後家電量販店で家電を購入するつもりと考えていることが判明された。しかし、2000年、この数字はわずか20%にすぎなかった<sup>88</sup>。家電量販店は新しい販売チャネルとして中国での歴史がまだ浅い。

2007年大都市では家電量販店の売り上げはシェアの45%を占めていたが、中小都市ではそれ以下の数字であった。全国家電量販店の売り上げが家電販売全体の20%しかを占めていなかった<sup>89</sup>。現在でも家電量販店は主流のチャンネルになっているといいがたい。

家電メーカーにとって、販売網の構築・充実が市場を占める迅速かつ有効な方法であった。ハイアールは自社販売網の構築に力を入れる理由もここにあった。

また、ハイアールは自社販売網を構築する最も重要な理由は、当時の他の小売業者はハイアール流のブランド理念、サービスを理解できなかった。しかしハイアールにとっては①自社流のサービスを徹底的に提供する、②価格を統一管理する、③消費者のニーズを速やかに把握する、④統一的企業ブランド・イメージをつくり維持するためには、自社販売網が不可欠だったのである<sup>90</sup>。

また、ハイアールはこの段階でも一貫した高価格戦略をとっていた。1997年全国各都市のデパートで家電製品の小売価格調査を行った。国産冷蔵庫の価格をみると、ハイアールの製品は他のブランドと比べ、明らかに高い価格で販売されていた(表8)。

1996年から2000年まで中国の主要家電製品全般にわたる値下げ競争のなかでハイアールはその競争も回避していた。もちろん自社の品質に自信をもっていましたが、各販売店に降ろされる横断幕に「値下げ販売キャンペーン中、ハイアール製品を除く」と書かれていた、他社が懸命にアピールする製品値下げの広告は、結果的に値下げしないハイアール製品に対する絶好の宣伝にもなっていたのである<sup>91</sup>。

他の家電企業に対するハイアールの考え方が、張瑞敏の述べた内容を通じてうかがうことができる。「ハイアールは商品を100元下げれば消費者に役立つことが何もない、100元は消費者の購買に大きな影響がないからである。しかし、ハイアールの生産量が多いため、会社にとつ

表8 全国各地デパートにおける各冷蔵庫ブランドの小売価格(単位:元)

180リットル	値段	デパート名	200~220リットル	値段	デパート名
ハイアール	3,264	天津華聯商厦	ハイアール	3,730	天津華聯商厦
上菱	2,330	上海華聯商厦	上菱	2,510	上海華聯商厦
美菱	2,530	鄭州百貨大樓	美菱	2,660	大連商場
中意	2,690	北京市百貨大樓	中意	2,305	天津百貨大樓
万宝	2,320	廈門友誼商場	万宝	2,580	廈門友誼商場
長嶺	2,410	新疆百貨大樓	長嶺	2,760	新疆百貨大樓
華日	2,540	長春國貿中心	華日	2,708	武漢中南商業大樓
伯樂	2,380	南京新街口百貨	伯樂	2,530	南京新街口百貨
半球	2,640	長沙大廈	日電	2,980	ハルビン秋林公司
新飛	2,510	南寧百貨大樓	新飛	2,780	鄭州百貨大樓

出所:「全国部分大中型零售商場主要日用工業消費品零售價格匯總表」『中国商貿』1997年第6期, 46頁より(一部省略。)

て莫大な金額である。ハイアールはこのお金で科学技術の研究を進め、消費者ニーズを満足させる新商品の開発を行うことは値下げより消費者に役立っていると考える」<sup>92</sup>。

ハイアールの高価格維持戦略は中国消費者の心理をよく把握していたと考えられる。既述のように、中国の家電企業はよく値下げを通じて消費者の購買欲を引き出そうとしている。しかし、消費者は頻繁に値下げを行う企業に対する信用がなくなってしまう。値下げすればするほどかえって消費者の不信感を買ってしまう<sup>93</sup>。また、企業の値下げ行為は、消費者に期待された企業ブランドのイメージ・ダウンになるリスク、及び消費者はその企業の商品品質が当然高価格を維持する企業より遙かに悪いと思わせるリスクがある<sup>94</sup>。商品の価格（特に中国消費者にとって家電のような金額が比較的に高い商品）が消費者の関心を引き付ける唯一の要素でもない、有効な要素でもない。1998年12月に上海で行われた冷蔵庫の購買に関するアンケートがこの点を説明できる。冷蔵庫を購入する際、どのような点を重視するのかという質問に、80%以上の消費者が1位はブランド・品質、2位はアフター・サービス、3位は価格と回答した<sup>95</sup>。

ハイアールは中国消費者のこの心理を把握し、高価格を維持することで消費者に「一流企業、一流商品」というブランド・イメージを浸透させた。2001年、ハイアールが国内市場では、冷蔵庫は33.4%、洗濯機は30.5%、エアコン30.6%、冷凍ケースは41.8%、それぞれ高いシェアを占めていた<sup>96</sup>。

2000年8月29日、張瑞敏が北京でハイアールの価格戦略についてメディアに「ハイアールは価格大戦に参加しない（即ち値下げしない）、低価格戦略より、価値戦略をとる」と強調した<sup>97</sup>。ここで「価値戦略」は、商品に付加価値を高め、価格に相応するもの・サービスを盛り込むという意味である。

ここまで述べたチャネル・価格政策は、多角化したハイアールが、新たな段階で高品質・信用を中心とする総合家電企業ブランド形成に向けての戦略であったととらえることができる

### 第三節 能動的サービスによる感動と親しみの演出—新たなブランド戦略の形成

ハイアールはこれまでの市場競争において、優れた製品品質でブランドを確立した。多角化戦略をとってから、生産、販売する商品は1万目を超えていた。このような状況で、「ハイアール」というブランドは消費者にどのようなモノを提供できるのかという新課題が現れた。もちろん基本的には消費者に1つ1つ高品質の製品を提供しているのである。しかし、消費者に総合的に、他社と区別できる提供するモノは一体何であろう。同社は当時中国の状況を分析し、良質のサービスを提供することに決めた。良質のサービスを提供することによって、消費者との親近感をつくり、「ハイアール」傘下1つ1つの製品を訴求ではなく、「ハイアール」を全体的に訴求するということである。張瑞敏によれば、技術面において他社と同等の努力をすると

同時に、非技術面には他の企業以上に力を入れることである。優秀なサービスを提供することによって、ハイアールへの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ようになってくる<sup>98</sup>。即ち、サービスでそのブランド力を更に浸透させ、持続的な増収増益の源泉にする。高品質が市場進出の前提となるものであれば、良質のサービスは市場開拓の保証となるものである。

1980年代、日本企業は製品の優秀さをもって国際市場を制覇した。高品質の製品によって顧客ニーズを満たしたわけだが、更に顧客の期待を上回るサービスを提供することに重点を移し、顧客に応じた設計の変更や、配送時間、取り付け時間の短縮、マニュアルの無料提供などを行っており、このようなサービス戦略は、市場で成功のポイントであるだろう。

#### (1) 感動的サービスの追求

1990年3月、福州ある消費者からハイアールの冷蔵庫は故障してしまったという内容の電話があった。ハイアールの従業員が電話を終え、すぐ修理の従業員に連絡した。そして、その夜、修理担当の従業員は飛行機で青島から福州まで、消費者の家に修理を駆けつけた。消費者はとても感動した、修理完了の確認書にサインした時、このような言葉も残した。「私はあらゆる知人に、ハイアールの冷蔵庫を買おうと勧める」。このこともハイアールに大きな影響を与えた。冷蔵庫の故障に対する不満だったはず消費者がハイアールのサービスに感動して、以前よりハイアールに信頼感をもってくるようになった。消費者がその日に修理してほしいのを頼んでいたわけではなかった、わざわざ飛行機で飛んでいく必要があるのか、チケット代だけでは1台冷蔵庫の値段の半分にあたる、コストで考えると損ではないと、一部の人がハイアールに質問した。しかし、ハイアールは「われわれは顧客に冷蔵庫を1台だけ売っただけで、顧客からその心を得た」と答えた<sup>99</sup>。

「冷蔵庫1台で消費者1人の心をゲットする」という理念で、ハイアールはアフター・サービスセンターの設備を最大限に充実した。当時最新の通信設備(ファックス、コンピューター、対話器など)、先進の修理設備、交通工具など全部備えていた。同社の製品が何か問題があったら、すぐ解決できるように万全な体制を整えた。1989年、1990年連続2年間、中国軽工業部門が「全国最良アフター・サービスの模範企業」の評定するイベントを行い、ハイアールは最も低い再修理率とのクレーム件数のゼロで「模範企業」の第1位と評定された。90年5月、上海家電協会が行われた「アフター・サービス優良企業」の評定で、「優秀企業」に評価された<sup>100</sup>。

しかし、これらのサービスはあくまでもアフター・サービスであり、つまり商品を買った消費者に対するサービスだけ、しかも問題があった時のサービスであった。まだ「受動的」なサービスだと考えられる。

## (2) 「受動的な」サービスから「能動的な」サービスへの向上

1994年3月、青島市ある老婦人がハイアールのエアコンを買い、タクシーに乗せて帰宅し、エアコンが重いから家人を呼ぶためにマンションの階段をのぼったところ、タクシーの運転手がエアコンをもって逃げた。このことが社会ニュースとして「青島晩報」に掲載され、タクシーの運転手のあくどさに非難の声が集まった。張瑞敏がこの記事を見て、老婦の買ったのはハイアールのエアコンだと知り、即座に責任者に、この老婦人にエアコンを1台プレゼントし、家へ行って取り付けるよう命じた<sup>101</sup>。

この事件は一見円満に解決したが、しかもハイアールに対する賛美の声がたくさん寄せられた。ハイアールの社長として喜ぶはずだった張瑞敏はそう思わなかった。彼は深く反省した。もしハイアールはもっといいサービスを提供したら、このようなことを起こらないだろう。これまでのサービスは問題が起きたら対応するものだったが、これからは問題を起こす前、問題を起こらないためにサービスを提供しなければならないと認識した。

この問題に対し、ハイアールは早速「無搬動」(自分で運ばなくて済む)サービスを開始した。ハイアールの指導者層には、「品質は企業の生命であり、サービスは信用と評判の源泉である」という信条があって、「ユーザーは永遠に正しい」「顧客は神様」などの経営理念を導入した。そして、「顧客の要求の前、企業から何かサービスを提供できるのか」という考え方に基づいて、各方面にそれぞれ方針が設けられていた。

ハイアールのサービス内容は不断に新しいものを充実していった。他の企業がやらないことをやる、他の企業のやっていることをもっとよくやろうということである(表9)、消費者の期待を応じるサービスはもちろん、期待を超えるサービスも続々と登場した。

1995年から、ハイアールは「国際星級サービス」を始めた。このサービスは主な内容が以下

表9 ハイアールのサービス措置の飛躍

1985年	ユーザーの家に上がる時、してはいけない四つのこと
1994年	無搬動(自分で運ばなくて済む)サービス
1995年	国際星級サービス
1997年	ユーザーやることは電話一本だけ
1999年	五つ「一」サービス
1999年	一匹の竜形サービス
2000年	「愛の心」答礼訪問サービス
2002年	「ワン場所で済む」検査サービス
2003年	「ハイアール全程管理365」サービス
2004年	相互に増殖及び秘密訪問サービス
2005年	ハイアール家電「誕生日」サービス

出所：張化林「海爾集團の差違化戦略」『企業改革与管理』2004年第11期、37頁、李麗「海爾怎樣打市場」『企業活力』1999年第2期、30-31頁より筆者作成。

のようである。

「販売前」「販売中」「販売後」にわけサービスを行っている。「販売前サービス」とは、製品の特徴や性能をうそ偽りなく紹介し、顧客の質問には実演をまじえて説明を行うようにしており、ハイアール製品の長所がどこにあるのか、また安全性はどうであるのか、ユーザーはどのような権利をもつことができるのかなどをはっきりさせ、顧客が客観的に他社製品と比較できるようにしている。「販売中サービス」とは、限定地区ながら「配送取り付けサービス」を展開、ハイアール製品を購入した顧客に、無料で配送、取り付け、試運転、当月内訪問サービスなどを行っている。「販売後サービス」とは、コンピューターを使って顧客情報を整理して、苦情の電話がきても30秒以内にそのユーザーの使用機種など具体的な状況を検索するなどし、100%の準備をもってこれに対応している。

ハイアールは「販売中サービス」と「販売後サービス」を行う時、さまざまな細かい点が規定されている。消費者の家に上がる際、持参したスリッパを履く、タバコを吸わない、帰りには専用手ぬぐいで周りを拭いて帰るなど。1999年に「1つのナフタ、1足の靴サック、1枚のマット、1枚の手ぬぐい、1つの記念品をもっていく」を規定していた。また、従業員は靴サックを右足に履きながら、顧客の家に入る。そして、靴サックを左足にも履いて、顧客の家に入る。このような手順まで細かく規定した。

また、ハイアールは「販売後サービス」の面も強化していた。その具体的には、「三全サービス」、「三全」とは、「全天候、全方位、全無料」のことである。「全天候」は、年間365日、一日24時間でサポートサービス及び出張点検・修理サービスを実施すること。「全方位」は、商品販売後、商品配送、出張セッティングと調整、出張修理、そして定期的なユーザー訪問、点検を実施すること。「全無料」は、サービス項目の無料化のことである。具体的には三年間の保障期間内ならば、すべてのサービス料を全額免除する。

ハイアールの「国際星級サービス」の目標は「一二三四」である。

「一」は1つの結果である。その結果とは消費者に円満なサービスを感じさせることである。

「二」は2つの理念である。1つは消費者の悩みを解消する理念であり、2つ目はハイアールの誠意が消費者に伝える理念である。

「三」は3つのコントロールである。アフター・サービスのクレーム率は10PPM（100万回に10回）以下、アフター・サービスの漏れ率は10 PPM以下、アフター・サービスの不満率は10PPM以下のようにコントロールする。

「四」は4つの遺漏なくすることである。消費者の意見を遺漏なしに記録する。消費者の意見を遺漏なしに処理する。処理した結果を遺漏なしにチェックする。チェックした結果は遺漏なしに開発部門、生産部門、経営部門にフィードバックする<sup>102</sup>。

1994年から2003年まで、ハイアールのサービスは7度の飛躍を重ね、2004年末から2005年初

めまで、ハイアールのサービスはエアコンが無塵取り付けと安全節電サービスを前後して打ち出し、9度目と10度目の飛躍を実現した<sup>103</sup>。

サービスの宣伝に対してもハイアールは特別の方法をとっている。

中国には元旦、メー・デー、10月1日の国慶節、旧暦の8月15日の中秋節及び旧暦の春節など伝統的な休日が多い。特に、メー・デー、国慶節、春節は中国人にとって重要な祝日であるため、この三つの祝日は一週間の連休になると決められている。長い休暇は消費者にもっと余裕のある休み時間を与える意味があり、その休みを利用して、消費者に旅行を行ってもらったり、買い物をしてもらったり、いわゆる中国の消費者に活発な消費活動をしてもらう、「消費を刺激する」という意味もある。この休みを利用して各種のイベントを行って、自社のブランドを宣伝することは企業にとって重要な手法になっている。ハイアールの「祝日イベント」は業界でも有名である。

ハイアールは祝日にさまざまなイベントを行う。新製品を紹介する展示会、抽選会、クイズ大会などももちろん、サービス技能大会というちょっと違うイベントも行う、ニュースとして流れることもできる。消費者に自社のサービスの内容、特徴、過程の実演をやってみせることである。例えば2001年のハイアール・サービス技能大会には、全国42都市から100名近いハイアールのエアコン・サービスマンが集まり、サービスの腕を競い合った。競技では、サービス要員としてのマナー、取り付けのスピード、品質や新製品に関する知識などが競われ、優秀なサービスマンは、顧客の家の床を汚さないために靴にカバーをし、シートを敷き、エアコンを取り出し、取り付け位置を決め、穴を開けるといった一連取り付け作業を五分以内で完了してしまっただけでなく、このようなイベントは大変話題になっていて、しかもハイアールのユーザー以外の消費者にもハイアールのサービスの良さを感じさせることができる。

現在、中国の家電業界では、市場競争の主戦場は激しい価格戦からサービス内容を競う「服務戦（サービス戦）」に移りつつある。家電企業は品質でライバルとの競争に勝ち、サービスで消費者の信頼と支持を得ようとしている。しかし、一部の企業は、製品品質の問題を補う手段としてサービスを強化する現象も見られる。これらの企業は、立派なサービス項目を並べられるだけ並べて、周到的対応で品質面の問題点を隠そうとしている。中国のメディアは最近、消費者に対して「サービスの過大宣伝」を警戒するよう呼びかけている<sup>104</sup>。

ハイアールはそれと異なる。同社は「ユーザーの悩みをゼロにする」「ユーザーはいつも正しい」「ユーザーの期待値を上回るサービスをする」などの理念を打ち出し、ユーザーを神の位置に置くことで、そのニーズを全面的に満たそうとしている。この結果、消費者の心のなかでハイアール・ブランドのイメージはますます好ましいものとなっている<sup>105</sup>。

(3) 感動的な物語を通じた「親しみ」というブランド・パーソナリティの創出  
サービスについて、ハイアール社内にはこのようなスローガンがある。「ハイアール人は感動

を創造する」。なぜハイアールはサービスについてこのような理念を打ち出したのか。

ハイアールにとって、サービスは企業の重要な競争力であり、サービスの理念・内容を常に新しいものを入れなければならない。サービスで消費者の心をつかむことは企業の新たな競争力となる<sup>106</sup>。

内モンゴルのあるユーザーのハイアール冷蔵庫が火事で焼けてしまったので、もち主はハイアールに緊急電報を打った。状況が非常に緊迫していたので、このユーザーは氏名と詳細な住所を書くのを忘れてしまった。ハイアール・サービスセンターは完備されたコンピューター・ネットワーク系統によって、迅速に消費者の個人的なデータを探し出し、専門人員を専用車に乗せて内モンゴルへと派遣した。時間を急ぐため、彼等は土地の人なら足を踏み入れないようなぬかるみや草原を突き抜け、わずか四日間でユーザーの家にとどり着いた。このユーザーは全身泥まみれのサービス人員をみた時、彼等の手をぎゅっと握りしめてなかなか放さず、目からは涙を流していた。

もう一つの例を取り上げよう。ある女性のユーザーはハイアールのサービスセンターに電話をかけ、翌日のエアコンの取り付け工事を予約した。余りにも暑すぎて、家には小さい子供がいるので、ハイアールのサービス員にすぐ来て、エアコンを取り付けて欲しいという内容であった。もちろんハイアールのサービス員はすぐそのユーザーの家に行き、早速工事を済ませた。ユーザーが感動したのはその迅速さではない。それはユーザーの家に小さい子供がいるのがわかったハイアールのサービス員は、子供は暑さに耐えられないことに気づき、薬局でベビー・パウダーを買ってきて、ユーザーに差し出したことである。子供が汗疹で悩んで、しかし子供が小さいので家を出られないこの母親はハイアールがパウダーまでもってきてくれるのとは思ってもみなかった。大変感激して、「ハイアールの素晴らしさは他の人に伝えたい」といった。

このようなハイアールとユーザーの間に感動的な「物語」が山ほどある。もちろんそれはハイアールがユーザーを神の位置に置くことで、そのニーズを全面的に満たそうとしている姿勢の現れである。これはハイアールのブランド・パーソナリティ戦略の一環である。ハイアールは自社と顧客の関係は「企業と消費者」を見なさず、自社は消費者を「友だち」として位置づけ、顧客に対するサービスは企業の立場で消費者に対するサービスではなく、顧客の「親しみのある友だち」としてサービスを提供し、感動をつくっている。

不断のサービスの充実から独自の宣伝、顧客との「物語」を作るまで、ハイアールのブランドは消費者の心にますます刻まれるようになった。しかも、消費者にとって、ハイアールは「高品質、総合家電メーカー」という物理的なイメージでなく、「親しみのある、何かあったらすぐ駆けてくる友だち」とう感情的なイメージをもってくるようになった。

世界で最も有名なフィルム・ブランド—アメリカのコダックの例を見てみよう。技術資料だ

け見ると、コダックの品質は確かにドイツのアグファや日本の富士フィルムなどより少し優れている。しかし、その微細の技術的な相違は写真を撮るには何も影響がないし、普通の消費者たちもこの相違を区別できない。ではなぜ消費者たちは値段の高いコダックを選んだのだろうか。その理由はコダックの少しよりよい品質と優れる技術ではない、コダックのブランド戦略である。コダックは「温情の家庭」というコンセプトを軸に「コダックの一瞬」「真の色彩」などのイベントを行った。ゆっくりアルバムを開くとアメリカのたくさんの普通家庭の温かい生活画面、活動画面が見えるようになっており、消費者に「自分もこのような写真を残したい」と思わせて、心をつかまえた。コダックのブランド戦略は、消費者たちにコダックはただのフィルムではない、家庭生活の一部であると信じさせる、コダックだけは消費者たちの生活の貴重な記憶を残してくれたと思わせる。コダックはまるで顧客と一緒に人生を歩いてきた友人、家族であり、生活の記憶がこの「友人、家族」の心にも刻み込んだ、このような擬人的なブランド・パーソナリティ戦略は、単なる消費者に商品の性能、技術などを宣伝するより、より効果的、立体的にブランドを確立できる<sup>107</sup>。

ハイアールが上述の「物語」を通じて、顧客に感動をもたらした。顧客にとって、ハイアールがただの家電企業ではない、何でも解決してくれる「友だち」である。「感動の物語」はその顧客たちの口コミや新聞ニュースで報道され、潜在のユーザーも増やすことになる。

品質や価格などで類似した製品が増えることによって、ブランド・パーソナリティだけが他の競合商品と区別させる唯一の要因となる。品質、価格、性能など物理的な要素はすぐ他社に真似される可能性が高い。しかし、ブランドを「人」として扱い、パーソナリティを創出することとなると、他社に真似される可能性が非常に低くなる。なぜなら、「もの」を真似することは簡単であるが、「人」を真似することは簡単でないからである。しかも、消費者は感情的な反応が購買決定に関わり、好ましいパーソナリティは消費者との間に不可欠な感情の絆をもたらすことができる。

ハイアールがサービスを通じて「親しみのある友だち」というブランド・パーソナリティを創出する戦略は、他社との差別化し、消費者の心をつかむためには非常に有効だと考えられる。また、ハイアールはブランド・パーソナリティ戦略を通じて消費者に「ハイアール」という企業ブランドの総合的なモノを提供することができた。それは、「ハイアール」傘下1つ1つの高品質製品に、「親しみのある友達」という統一的な「性格」を与え、製品より、「ハイアール」という「人」を全体的に訴求するのである。

以上のように、企業ブランド戦略はブランド・パーソナリティ形成に集約されていくこととなったのである。

#### 第四節 企業ブランドのプロモーション戦略

1999年以前、ハイアールのスタッフ部門、販売センターは同社の宣伝を行っていた。1999年の組織改革後、商流推進部門が企業ブランド宣伝を担当し、ブランド・プロモーション戦略を行った。それではハイアールは、この重要なブランド・パーソナリティの訴求度をより高めるためのプロモーション活動を、どのように行っているであろうか、以下に列記しておこう。

##### (1) テレビコマーシャル

ハイアールのテレビコマーシャルは主に2種類のテレビ局に分けて行う。1つ目は全国のテレビ局、例えば、CCTV（中央テレビ局）、及び全国で視聴率が高い衛星テレビ局。2つ目は各地方のテレビ局。コマーシャルは本社の販売センターによって制作し、内容は5秒、15秒、30秒、60秒などいくつかの種類がある。テープで各地の販売会社に郵送する。各販売会社が現地の市場、人気製品、宣伝の重点などの状況を分析し、適正なコマーシャル内容を選択し、地方テレビ局を通じて放送する。

##### (2) 新聞

新聞広告はハイアールにとって重要な宣伝方法である。ハイアールは共産党の政党新聞、地方のテレビ番組予告新聞などに広告を掲載しない。その原因は、共産党の政党新聞は読者に硬く押し付けるイメージがある。そして、テレビ番組予告新聞のような娯楽新聞は薬品、美容類の広告が大量に掲載されており、ハイアールの家電製品イメージと混同される可能性が高い。

ハイアールは、主に現地の発行数、影響力がトップ3に入る新聞に広告を掲載する。このような新聞はほとんど現地の夕刊である。例えば、重慶市の夕刊「重慶晩報」、福州市の夕刊「福州晩報」のような新聞である。もしも現地の夕刊が広告費用は高い場合、ハイアールが類似の宣伝効果で広告費用の安い新聞を選ぶ。

新聞に掲載する広告は主にパブリシティーの形を通じて宣伝する。ハイアールのパブリシティー内容は、企業文化の紹介、企業国際化の活躍ぶり、国内で獲得した賞、国際認証など。ハイアールはまず全国性的新聞に掲載する、そして、その内容は各地の販売会社に郵送し、各販売会社が現地の新聞社と連絡し、転載する。販売会社の責任者は現地の新聞記者と十分なコミュニケーションをとったうえで、現地の状況によって内容の訂正が許可される。しかし、中心となる内容の訂正が許可されない。しかも、新聞の広告板に掲載することが厳禁されている。

ハイアールは各新聞社と良好な関係の構築に努力している。パブリシティー内容は新聞に掲載したい場合、主に3つの方法で行う。その1、新聞記者と直接に連絡し、その記者に直接投稿させる。その2、新聞価値がそれほど高い内容は、一文字2元～5元の値段で新聞社に広告費用を支払う。これは内容が700字以下の記事に適用する。その3、字数が多い内容、使用紙

表10 2001年酸素バー・エアコンについてニュース掲載詳細（武漢市）

	メディア	内 容	日 付
1	「長江日報」	ハイアールは家庭用酸素バー・エアコンを新発売	10月10日
2	「楚天都市報」	ハイアール初家庭用酸素バー・エアコンが審査で大好評	10月10日
3	「武漢晨报」	ハイアール初家庭用酸素バー・エアコンが国家審査通過	10月11日
4	「楚天都市報」	ハイアール「酸素バー」活力満点	10月14日
5	「長江日報」	ハイアール家庭用酸素バー・エアコン大好評	10月13日
6	「武漢晨报」	ハイアール家庭用酸素バー・エアコン酸素あり活力あり	10月13日
7	「楚天都市報」	ハイアール家庭用酸素バー・エアコン市販開始	10月13日
8	ラジオ経済チャンネル	ハイアール初家庭用酸素バー・エアコンが審査で大好評	10月10日
9	ラジオ人民チャンネル	ハイアールは家庭用酸素バー・エアコンを新発売	10月13日
10	ラジオ交通チャンネル	ハイアール家庭用酸素バー・エアコンが国家審査通過	10月10日

出所：ハイアール内部資料

面の大きさによって新聞社に広告費用を支払う。

### （3）雑誌

ハイアールは雑誌に広告を掲載するのが比較的少ない。掲載する場合、一般読者向けの雑誌ではなく、取次販売業者向けの雑誌あるいは専門誌に掲載する。例えば、「慧聪商情」（販売業者向け）、「空調商情」（「エアコン商情」、全国エアコン雑誌）などの専門雑誌を選ぶのがハイアールのやり方である。

### （4）ラジオ

ハイアールはラジオを補助的な広告手段として利用する。ラジオに放送する内容は主に2種類であり、1つは現地販売促進などのキャンペーン予告（即ちいつどこでどのようなハイアールの活動を行うのか）である、もう1つは新聞に掲載されるハイアールのニュース類内容（狙いはニュース類新聞を頻繁に消費者に伝えること）である。

ハイアールは常に以上のメディアを組み合わせ利用する。例えば、湖北省の省都武漢市でハイアールの酸素バー・エアコンを紹介する際、ハイアールは武漢市の各メディアを利用して酸素バー・エアコンの宣伝をした。具体的な内容（表10）のようである。

### （5）公益活動

テレビコマーシャル、パブリシティ以外、ハイアールは主に公益活動を通じて「ハイアール」企業ブランドをアピールしている。

1993年、ハイアールは出資して、青島市「ハイアール児童芸術劇団」を設立した。この劇団は様々な優秀な子供向けの芝居を公演した。「陳小虎」という芝居が全国優秀劇作賞をもらった。

1995年、ハイアールは出資して「ハイアール希望学校」を建設した<sup>108</sup>。

1997年6月14日、南京市には、中国初の「消費者学校」が太平デパートで授業を始める式を行った。ハイアールの従業員（技術員と販売員）が50名以上の消費者にエアコンを購入、手入

れなどの知識を紹介した。

1996年8月から、ハイアールは「ハイアール冷蔵庫の映画放送チーム」を作り、中国全土139かの県の農村を歩き回し、1万部映画を無料で放送していた。映画を放送する前、ハイアールの制作した「特別番組」を放送する。番組のなか、ハイアール及びその商品の紹介以外、中国の家電工業発展の歴史及び国際競争における位置づけなども紹介する。当然、商品の広告以外、ハイアールの本当の狙いは企業ブランドの宣伝である。中国家電工業発展の歴史はハイアール社の話抜きにすることが不可能であるため、家電工業歴史の紹介はハイアールにとって何よりも効果あるアピールである。放送現場、ハイアールは映画を見にきた農民たちに『農村パンフレット』を配り、『農村パンフレット』には農作物の最新栽培方法、季節の変化、豚の養殖などの内容が載せられ、農民にとって重要かつ必要な情報である。農村の消費者にとってこのような身近に感じられる企業が現在までなかったため、ハイアールは農村の消費者の心を深くつかんだ。中国人民代表大会常務委員会の副委員長王光英氏がこのことを知り、感動し、「ハイアールは農民消費者に価値のあることをする、社会に貢献することに感服する」と述べた<sup>109</sup>。

1997年6月16日から7月16日まで、ハイアールはまず南京で「ハイアール冷凍ケース・サマーキャンプによろこそ」というイベントを行い、そして、他の地域でもこのようなイベントを行った。このイベントを通じて、全国から100名の青少年が選ばれ、7月中旬に青島に行われた「ハイアール冷蔵庫・サマーキャンプ」に参加させた。1997年7月1日は香港が中国に返還された歴史的な意味のある日であった。7月に全国で様々な記念イベントを行っていた、ハイアールもこの風に乗れ、青少年を対象にするイベントを行った<sup>110</sup>。このような社会的なイベントは消費者に企業ブランドを宣伝すると同時に「企業の商業活動にすぎない」というイメージも回避できることである。

ハイアールは、企業ブランドを構築するには社会公益活動、あるいは自社の広告活動と社会公益活動を組み合わせることが重要であると考えている。

1999年9月25日から10月4日まで、ハイアールは新中国が成立50周年を迎え、「新中国成立50周年を迎えハイアールの国際化成果報告」というイベントを行った、詳しい内容が以下のようである<sup>111</sup>。

(1) イベントの目的：ハイアールの国際化成果の報告を通じて、消費者がハイアールの実力認識し、ハイアールという企業に対する全体的なイメージをアップし、ハイアール社、及びハイアール傘下の商品に対する信用を高める。

(2) イベントの背景：新中国成立50周年にあたり、イベントの注目度が高い。ハイアールは国際市場で大きな成功を収め、特に99年はアメリカで工場を成立した。ハイアールは直接に自社の商品を宣伝するのではなく、「国際市場での成果報告」という少し異なるイベントを通じて

ハイアール全社をアピールする。海外での成功は何よりも説得力がある広告である。

以上のように、ハイアールは各メディア、公益活動を利用し、商品宣伝を含めた企業ブランドのプロモーション戦略を行った。このようなポロモーション戦略を通じて、ハイアールはブランド・パーソナリティの訴求度を高めた。「ハイアール」が「親しみ」のほか、「知識豊富、強い責任感をもつ」などの性格を与えられ、消費者に「立体的な人間」のイメージを作り上げたのである。ハイアールは企業ブランドを「親しみのある、知識豊富、強い責任感をもつ」という性格をもっている人間に作り上げるのが、他の家電企業ブランドから区別されやすい、消費者の好感度・忠誠心もあげられたであった。

(3) イベントの範囲：

(表11)

市場	都市数	イベント構成
1 級	29	国際化の成果報告、「ハイアール家庭」活動、各都市現地のイベント
2 級	29	国際化の成果報告、「ハイアール製品の最初顧客を探す」活動、各都市現地のイベント
3 級	100軒専売店	小型国際化の成果報告、新商品プロモーション

## 第五節 ブランド戦略再編の意義—「コモディティ化」下での差別化企業ブランドの確立

中国家電企業の技術と設備はほとんど海外から導入された。コア技術をもっていないため、製品の差別性がなくなり、価格競争に巻き込まれた。いわゆる「コモディティ化」になっていた。特に90年代に入ってから、家電企業の販売対戦が止まらなかった。これらの企業は、より多く販売するため、値下げキャンペーン、2個まとめ買いすれば半額キャンペーン、棚卸しキャンペーンなどのイベントを行っていた。しかし、このようなキャンペーンはあくまでも企業が短期間で売り上げをあげることを図り、ターゲットも特定の消費者である。ブランド戦略とも呼び難い宣伝活動である。これも中国企業ブランド戦略に対する認識不足の実況だと思ふ。

ハイアールはこれらの企業と異なる。冷蔵庫のみを生産した時、宣伝のターゲットは冷蔵庫を購入する予定のある消費者であった。多角化戦略を行ってから、宣伝のターゲットは特定消費者から社会大衆に変わってきた。ブランド戦略も製品ブランドの宣伝から企業ブランドの構築へと変遷してきた。

企業ブランドは企業に対して消費者がもつイメージであり、そのイメージは「信頼」や「憧れ」などの感情である。例えば、ソニーという企業を信頼して、製品を選んだ場合は企業ブランドが消費者の心のなかで働いたといえる。そして製品ブランドは、消費者が製品に寄せる「信頼」や「憧れ」という感情である。例えばバイオに憧れを持ち、購入した場合は、製品ブランドが働いていたといえる。つまり、企業ブランドは企業を信頼し、その信頼感で製品を選び、

表12 1級市場でのイベント内容

	項目	内容
1	予告	該都市の新聞に1/2版の広告を掲載する（特に重要な都市：北京、上海、広州、済南、青島） 広告のテーマ：国際化成果報告 上海は新聞とテレビ予告の数を増加する
2	現場活動	①「ハイアール国際成果報告」を題に、ハイアールが世界で獲得した賞、世界各地で工場、センター、販売、サービスを紹介する ②景品付きクイズ、抽選などのイベントを通じて消費者とインターアクション
3	ニュース	イベント前：「ハイアール家庭」（ハイアールは家電をセットで販売する）の紹介——（消費者の悩みを解決できる斬新的な販売方式） イベント中：「ハイアール国際化成果報告」現場の報道 イベント後：「ハイアールの国際化と国際化のハイアール」というハイアールを分析する文章
4	宣伝	デパートの外で「国際化成果報告」
5	ほか	

表13 2級市場でのイベント内容

	項目	内容
1	予告	テレビ ポスター
2	現場活動	①「ハイアール国際化成果」展示版を展示する ②国際化成果を報告し、新商品を紹介する ③「ハイアール製品の初顧客」（ハイアール冷蔵庫の初顧客、ハイアールエアコンの初顧客、ハイアール洗濯機に初顧客など）を公布し、プレゼントを渡す
3	ニュース	テレビ、新聞で国際化成果、今回のイベント場面を紹介する
4	宣伝	デパートの外で「国際化成果報告」

表14 3級市場でのイベント内容

	項目	内容
1	予告	テレビの字幕
2	活動現場	①小規模の商品紹介会 ②現地農村の村長、農村消費者を招待し、現場に来てもらう ③ハイアールの国際化成果、発展歴史のビデオで流す ④地方劇の演出、カラーOK大会など
3	ニュース	テレビニュースを中心に

出所：馮軻英・朱海松『海爾終端：海爾終端促銷策劃方法』廣東經濟出版社，2004年，66-70頁より（一部省略）。

購入するため、その良いイメージは長期的持続するものである。一方、製品ブランドは、製品そのものを信頼し、憧れるため、製品の流行などに影響されやすく、そのイメージが短期的にしか持続しないものである<sup>112</sup>。

さて、ネーミング、品質、サービス、製品開発各方面を独自の方法で努力して、中国市場にかつてなかった家電ブランドを確立したハイアールは一体消費者にどんなブランド・イメージを構築したのだろうか。

ハイアールは多角化段階から「永遠に真心を」というキャッチ・フレーズが打ち出した。これはハイアールのブランド戦略の特徴だと考えられる。この「真心」は特定の高品質商品を指すのではなく、「高品質製品+完全なサービス+高技術製品への追求」などハイアールの企業全体のイメージを指す、即ち企業ブランドである。また、ハイアールは「企業」を「人」として育てきたため、中国の消費者がハイアールを聞く時、頭に浮かべるのは単に高品質、高価格、洗練されたデザイン、あるいはその組み合わせというようなものにとどまらず、「信頼、誠実、親しみのある友達」という感情的なものである。これこそがハイアール戦略の現段階的到達点である。ハイアールはどのように差別できる、個性が溢れる企業ブランドを構築してきた過程を、簡単に振り返ってみる。

ハイアールのネーミングは「琴島・利勃海爾」から「琴島海爾」、更には「海爾（ハイアール）」へとちょうど二文字ずつ減っていき、現在の「ハイアール」は簡潔で、発音も英語の「もっと高い」の発音と近く、同社の好学謙虚な経営理念を消費者に伝えてきた。

徹底的品質管理は品質向上を実現した。その品質を宣伝するために、テレビコマーシャルや有名人利用などではなく、中国の政府及び外国特に先進国の認められた品質管理機関に認証してもらおうこと。このような方法は偽物が溢れすぎ、コマーシャルに対する抵触感がある中国消費者にとって、「ハイアールは信頼できる、慎重な会社だ」のイメージを作るのは何よりもいい方法である。

ハイアールのサービス・ブランド戦略から見ると、一つ大きな特徴がわかる。それは、ハイアールのサービスは消費者が企業に要求していることをやるのではなく、企業側は消費者自身自身でも考えつかないことをしてあげることである。「やってもらう」と「してあげる」の差別だ。最近増やしたばかりのエアコン「無塵取り付けサービス」が好例である。無料配達、無料取り付け、問題があったら「三全サービス」、消費者にとって完璧なサービスだ。誰でもエアコンを取り付ける時塵が出るのが当たり前のことだと思う。しかし、ハイアールは「無塵取り付けサービス」を実現した。消費者の利益、便宜をいちいち、細かく考えたハイアールは消費者に「ハイアールは企業だけではない、まるで何でもやってくれる熱心な友だちみたい」というブランド・イメージを作り出した。

また、次々新製品を出したハイアールは中国で「科学の探検者」の存在である。「わが国の

技術は先進国と比べて遅れている」と認識した中国の消費者にハイアールの新製品は現在までなかった喜びと驚きをもたらした。「サツマイモを洗える洗濯機」「小小神童」など「世界初」の製品は、消費者の「わが国の家電企業なら、外国の淘汰された技術を購入して組み立てるだけ」という昔のイメージを「一新」させた。普通の消費者たちはコア技術の製品開発と成熟した技術の改良工夫の区別できない、あるいはその区別を考えないし、考える必要もないだろう。それを利用して、部品技術及び応用技術の改良によるハイアールの製品開発戦略は確かに中国の「科学の先駆者」のブランド・イメージを立ち上げた<sup>113</sup>。

ハイアールのブランド戦略の全体像は一体どのようなものであろう。その答えは同社が製作したアニメからみてとれる。

ハイアールは3,000万元を投じて「ハイアール兄弟」というアニメを製作した。中国で最長、世界で四番目の長編アニメで、もちろん企業の負担で作られたアニメでは世界最長のものである。主人公のハイアール兄弟が太平洋を出発し、北極に向かった後、ペルシャ湾から地中海へと行き、その後、艱難辛苦を経て、シルクロードを通して中国にたどり着き、燦然と輝く中華文明を目のあたりにした後、更に太平洋に到達して地球一周という物語である。五大陸、四大洋、56か国を通り、238種類の難関を突破するという内容である。探検の内容もおもしろい。古くは古代エジプトから新しくは現代のネットハッカーまで、また小はピンホール写真から大は原子力宇宙船まで、豊富な科学知識、人文知識が現代感覚のアニメ動画で紹介されており、見る物の好奇心を大いに刺激する。アメリカでも放送された。ハイアールはこのアニメ製作に8年をかけて、子供たちに豊富な科学知識を与え、知的な夢を与えるとともに、消費者に科学を重視している企業の思いを伝えてきたのである<sup>114</sup>。

このアニメの主人公「ハイアール兄弟」は設立年間のまだ短いハイアールのブランド・イメージを代表していると思う。それは「若くて、熱心的、慎重に、科学技術に重視する、難関をしながら探索している、また成長し続ける」というブランド・イメージだといえるだろう。

### おわりに ハイアールにおけるブランド戦略の問題点と課題

ハイアールは中国家電メーカーのなかでブランド戦略の面で最も成功しているといわれ、ハイアールのブランド価値は既に中国家電ブランドのトップを占めている。しかし、世界の大手家電のブランドと比べると、大きな差がある。ハイアールのブランド戦略にはまだいくつかの問題点が残されている。

第一に、ブランド戦略からみた製品開発の課題がある。

既に述べた通り、ハイアール開発の製品は「中国初」の製品が多かった。ハイアールの製品開発センターでは、市場ニーズに合わせたテーマを研究している。この「市場ニーズに合った

開発」をよく示す例は「イモ洗い兼用洗濯機」である。このユニークな洗濯機は、中国の中央テレビ局のニュースや「焦点インタビュー」などの番組で取り上げられ、「遠東経済評論」誌も「顧客のニーズに合わせるこそハイアールの成長の秘訣である、このような企業こそ顧客の心を捉えることができる」と高く評価した。しかし、これは工夫・改善に属することである。ハイアールを国際ブランドとして確立させるためには、これだけは不足であろう。

ハイアールの製品は、ソニーのウォークマンのような顧客の感性を刺激するものや、心を贅沢にしてくれるもの、誰も考えなかったようなアイデア、それでいて誰にでも使いやすいもの、つまり世の中で“あっ”と驚かせるものを創りだすレベルとは大きい差がある。それはハイアールの技術の限界だと考えられる。ハイアールの研究開発費は、年々増加する傾向にあり、いまや中国家電メーカーのトップの水準に達しているにもかかわらず、その技術開発はほとんど応用技術と部品技術に集中している、製品のコア部分はほとんど外部から購入している。現在世界で有名な家電ブランドの製品は自社の技術で研究開発されてきた。ハイアールは自己のコア技術を持たない限り、製品の根本的な差別化ができないし、外観デザイン、性能など改善は他社に真似されやすいので、真の意味での一流ブランドになりにくいであろう。

第二に、無限定多角化や国際化に伴うブランド価値損傷のリスクである。

ハイアールは主力製品の冷蔵庫、冷凍庫、エアコン、洗濯機において、国内最大シェアを有するトップメーカーの地位を確立した。その後、総合家電メーカーを目指して、カラーテレビ、パソコン、携帯電話、電子レンジ、皿洗い機、電気掃除機及びその他の小型家電の製造を始めた。ハイアールは最初の「冷蔵庫のメーカー」から「総合家電メーカー」に変身してきた。更に、電子部品、工業ロボット、製薬、金属材料などの分野でも新製品を出し、飲食、金融、保険、証券業界への事業も展開した。

ハイアールはリスクを分散し、シナジー効果を果たす、企業の潜在力を発揮するために多角化戦略をとった。しかし、新しい分野への新規進出は、膨大な資金投入をバックに作戦を展開しなければならない。技術力、市場開拓力など欠かせない。家電製造における競争力はあらゆる分野特に全く違う分野で全部発揮できるわけではない。その点はハイアールの飲食業界と製薬業界の失敗が証明している。無関連業界の多角化戦略はハイアールの収益低下を顕在化すると同時に、ブランド・イメージにも大きな問題を招いた。

一つのブランド名はいくつものモノを代表することはできない。例えば、「コカコーラ」といえば炭酸飲料、「松下」といえば家電製品、「ナイキ」といえばスニーカーのように、世界の多くの有名ブランドには共通の特徴がある。それはブランド名を代表するモノが明確であり、ブランド名を聞くと消費者は速やかにその商品やイメージを想起する。しかし、「ハイアール」といえば、家電のブランドなのか、薬のブランドなのかあるいは保険会社名なのか、消費者ははっきり答えられない。ブランド拡張はブランド・イメージを混乱させるだけでなく、ほかの

落とし穴もある。

(1) 元のブランド・イメージの損害を与える。ハイアールはもともと中国市場での高技術、高品質の家電製品を代表する一流国産ブランドである。カラーテレビ、電子レンジなどの分野では国内で二流メーカーの地位にとどまっているため、消費者は「ハイアールの製品はすべて高級の一流のものではない」と思ってしまい、ハイアールの「高級ブランド」というイメージが傷づいた。

(2) 消費者の心理衝突を引き起こす。ハイアールのユーザーはハイアールの製品を使う時、「われわれは時代をリードできる、おしゃれ、富裕な階層」という心理的に満足ができる。しかし、薬品などのブランドになると、「ハイアールのユーザー・イコール・社会のエリート」という自慢ができなくなる。ハイアールは一体何のためのブランドであろうか。消費者の生活水準を高めるための家電製品ブランドであろうか、消費者の健康のための薬品ブランドであろうか。ブランド名は全く違う分野に乱用される場合消費者の心理に衝突を引き起こす。

アメリカのアイ・リス (1991) によれば、ブランドはゴムのようなもので、伸びれば伸びるほど弱くなる。拡張戦略における元ブランド・イメージを維持するのが同社のブランド戦略のもう一つの課題であろう。

ハイアールは既に1991年から一部の製品を輸出し始めた。90年代後半、国内業界トップを成し遂げたハイアールが中国発の世界的ブランドを目指すという新しい目標で、海外進出戦略の中心を製品の輸出から海外製造拠点の設立に移し始めた。ハイアールは先進国でブランドを確立したとアピールしているのが、そのブランド・イメージはどのようなものであろうか。アメリカで販売されているのはほとんどローエンド、低価格商品である。ハイアールは国内でいつも「一流企業、一流商品」のイメージを持っているのが、国際市場でそうでもない。同社は国内市場と国際市場で同じブランド・イメージを作っていくのか、あるいは全く違うイメージのブランドを作っていくのか。同じブランドを作っていくのはハイアールにとって困難を伴う。国際市場で「一流」のイメージは簡単に確立できない。もし全く違うブランド戦略をとるとすれば、即ち国際市場で大衆品、国内市場で高級品の戦略でいくと、逆に現在まで構築したブランド・イメージにマイナス効果を招くかもしれない。というのは、消費者に誤解されやすい。ハイアールは一体どのレベルの会社なのか。ハイアールの商品に一体どのくらいの値段を払うべきか。このようなことは長期的なブランド構築には大きな損をもたらす可能性が大きい。本稿ではハイアールの国際化戦略に触れる余裕がなかった。これから同社は国際市場でどのようなブランド戦略を展開してよいのか、今後の課題にしようと思う。

注

- 1 本稿内容の骨子は2008年9月13日のアジア経営学会第15回全国大会で報告した。
- 2 王永龍『中国ブランド運営問題報告』中国發展出版社，2004年，1頁。
- 3 同上書，2頁。
- 4 郭占恒「中国拥有知名品牌的戰略意義和政策取向」『商業經濟与管理』2007年第3期，10頁。
- 5 陳晋『中国製造業の競争力』信山社，2007年，91-93頁。
- 6 池尾恭一「消費社会の変化とブランド戦略」青木幸弘・小川孔輔・亀井昭宏・田中洋編『最新ブランド・マネジメント体系—理論から広告戦略まで—』日経広告研究所，1997年，12頁。
- 7 池尾恭一『日本型マーケティング』有斐閣，1999年，137-139頁。
- 8 陸娟『現代企業品牌發展戰略』南京大学出版社，2002年，261頁。
- 9 王竹園「我国家電企業強化品牌戰略的措施」2006年第3期，48頁。
- 10 「People's Daily Online（人民網日本語版）」2005年3月20日（アクセス日：2006年6月1日），[http://j.peopledaily.com.cn/2005/03/20/print20050320\\_46515.html](http://j.peopledaily.com.cn/2005/03/20/print20050320_46515.html)
- 11 青木幸弘「製品・ブランド戦略と価値創造—売れ続ける仕組みづくり」をめぐって」青木幸弘・恩蔵直人編『製品・ブランド戦略』有斐閣アルマ，2004年，19頁。
- 12 陶山計介・梅本春夫『日本型ブランド優位戦略』ダイヤモンド社，1999年，120頁。
- 13 同上書，112-113頁。
- 14 同上書，37頁。
- 15 陶山計介「ブランド・エクイティとは何か」青木幸弘・陶山計介・中田善啓編『戦略的ブランド管理の展開』中央経済社，1996年，43-44頁。
- 16 梁海山「海爾的經營戰略与質量管理」『電子質量』2005年第3期，44頁。
- 17 陳晋，前掲書，120頁。
- 18 吉原英樹・欧陽桃花『中国企業の市場主義管理—ハイアール—』白桃書房，2006年，3-4頁。
- 19 欧陽桃花「中国企業的高起点經營—基于海爾的案例分析」『管理世界』2003年第2期，119頁。
- 20 陳晋，前掲書，123頁。
- 21 孫健・紀建悦・王福新『海爾的策略：一個中国企業的成長』企業管理出版社，2001年，9頁。
- 22 谷照明・闫紅玉『海爾：中国的世界品牌』經濟管理出版社，2002年，12頁。
- 23 胡泳・秦劭斐『張瑞敏管理日志』中信出版社，2008年，18頁。
- 24 陳晋，前掲書，127頁。
- 25 孫健・紀建悦・王福新，前掲書，9-10頁。
- 26 以下の多角化の内容は都国雄「海爾快速發展の五大戰略」『南京工業職業技術学院学报』第3卷第3期，2003年9月，50頁。
- 27 王曙光『海爾集团』東洋經濟新報社，92-93頁。
- 28 同上書，99頁。
- 29 同上書，100頁。
- 30 吉原英樹・欧陽桃花，前掲書，12頁。
- 31 大原盛樹「經營戰略と企業家の役割」，丸川知雄編『中国企業の所有と経営』（アジア經濟研究所2002年），254-256頁。

- 32 中国社会科学院工業經濟研究所企業管理制度研究課題組「青島電冰箱總廠的名牌戰略」『經濟管理』1991年第10期, 37頁。
- 33 王莉波「名牌戰略實現的騰飛——海爾實施名牌戰略營銷的成功之路」『廣西商專學報』1994年第2期, 14頁。
- 34 袁有埔・陳寿海「琴島・利勃海爾的目標是奪取“奧運”金牌」『中國工商』1990年第3期, 8頁。
- 35 孫健・紀建悅・王福新, 前揭書, 8頁。
- 36 胡泳『海爾中國造之跨國攻略與領導之道』海南出版社, 2002年, 305-306頁。
- 37 黃良輔「高質量的訣竅—訪青島電冰箱總廠」『家電科技』1998年第5期, 17頁。
- 38 潘成雲・宋昌平「海爾營銷戰略的演變」『商業研究』第226期, 2001年2月, 143頁。
- 39 黃良輔, 前揭論文, 17頁。
- 40 謝勤「中國家電企業分銷渠道的新變化」『經濟管理』2002年第5期, 64頁。
- 41 董重輝「我國家電行業分銷渠道變革研究」『商場現代化』2006年5月, 171頁。
- 42 國家國內貿易局「國有大型商場基本情況」『商場現代化』1998年第8期, 5頁。
- 43 中国社会科学院工業經濟研究所企業管理制度研究課題組「青島電冰箱總廠的名牌戰略」『經濟管理』1991年第10期, 37頁。
- 44 王莉波, 前揭論文, 14頁。
- 45 何一埠「家用電器工業」『中國輕工業年鑑』輕工業出版社・中國輕工業年鑑社, 385頁。
- 46 楊克明編『海爾兵法』中國經濟出版社, 2003年, 323頁。
- 47 李毅「中國家電メーカーにおけるブランド管理」『經營學論集』(明治大學大學院經營學研究科)第22号, 2005年2月, 256頁。
- 48 孫健著・福田義人訳『ハイアールの戰略』株式會社カンキ, 2003年, 14-15頁。
- 49 楊克明編, 前揭書, 83頁。
- 50 谷照明・閔紅玉, 前揭書, 120頁。
- 51 王莉波, 前揭論文, 15頁。
- 52 中国社会科学院工業經濟研究所企業管理制度研究課題組「青島電冰箱總廠的名牌戰略」『經濟管理』1991年第10期, 38-39頁。
- 53 孫健・紀建悅・王福新, 前揭書, 8頁。
- 54 杉田俊明「急成長する中國の代表的企業:海爾」『日中經協ジャーナル』(日中經濟協會)第94号, 2001年10月, 12頁。
- 55 栗木契「ブランド価値のデザイン」青木幸弘・恩藏直人編, 前揭書, 115頁。
- 56 蘇志彪「中國企業におけるマーケティングの導入をめぐる諸問題——消費者のブランド評価とクォリティ尺度の多様化—」『商學研究』(東京國際大學大學院商學研究科編, 東京國際大學)第7号, 1996年9月, 1-22頁。
- 57 王曙光, 前揭書, 22頁。
- 58 王永龍, 前揭書, 58頁。
- 59 王曙光, 前揭書, 108-109頁。
- 60 胡泳・秦劭斐, 前揭書, 81頁。
- 61 同上書, 16頁。
- 62 王曙光, 前揭書, 178-179頁。
- 63 紹興東「論加入WTO後我國企業集團實施國際化戰略過程中的組織結構調整—海爾集團經驗與啓示」『經濟

- 問題探索』2005年第3期, 64頁。
- 64 各センターの内容は、谷照明・闫紅玉, 前掲書, 84-88頁より。
- 65 王曙光, 前掲書, 182-183頁。
- 66 吉原英樹・欧陽桃花, 前掲書, 140頁。
- 67 孫健・紀建悦・王福新, 前掲書, 206-207頁。
- 68 王曙光, 前掲書, 164頁。
- 69 OEC管理方法は吉原英樹・欧陽桃花, 前掲書, 60-69頁よりまとめたものである。より具体的な内容はそれを参照されたい。
- 70 楊克明編, 前掲書, 130-131頁。
- 71 遲双明編・多田敏宏訳『ハイアールの企業文化 —中国トップ家電企業の経営戦略』近代文芸社, 131頁。
- 72 中国洗濯機の無故障運転の最高記録は5000回で、日本の標準は7980回である。
- 73 孫健著・福田義人訳, 前掲書, 46-47頁。
- 74 同上書, 118-120頁。
- 75 水田賢治「ハイアール—自社の知的財産は革新戦略の基礎と保障」『中国経済』2005年1月, 67頁。
- 76 莫邦富・呉梅編『日・中・英 企業・ブランド名辞典』日本経済新聞社, 2003年, 156頁。
- 77 ハイアールの社名変更については潘成雲・宋昌平「海爾營銷戰略的演變」『商業研究』第226期, 2001年2月, 144-145頁より。
- 78 ハイアールの社名変更については孫健著・福田義人訳, 前掲書, 14-18頁より参照。
- 79 恩蔵直人・亀井昭宏編『ブランド要素の戦略論理』早稲田大学出版部, 2002年, 21-27頁。
- 80 郭曉凌「品牌層級与品牌戰略」『商業時代』2003年第15期, 45頁。
- 81 同上論文, 45頁。
- 82 関根孝「中国家電品流通の端緒的研究」『商学研究所報』（専修大学商学研究所編）大37巻第1号, 2005年9月, 14頁。
- 83 「海爾的營銷網絡 —企業營銷戰略案例分析」『山西經濟管理幹部学院学報』2000年第2期, 60頁。
- 84 白文字・李曉華「海爾集團營銷渠道策略分析」『經濟師』2006年第3期, 182-183頁。
- 85 谷照明・闫紅玉, 前掲書, 80頁。
- 86 冯軻英・朱海松『海爾終端』広東經濟出版社, 2004年, 2頁。
- 87 杜漪・陝立勤「中国家電企業分銷渠道模式分析与思考」『蘭州大学学报（社会科学版）』第29巻第4号, 2001年8月, 145頁。
- 88 曹艷愛「家電營銷渠道变革中的廠商渠道衝突管理」『家電科技』2004年第9期, 46頁。
- 89 朱甫編『蘇寧与国美 中国兩大家電零售巨頭的銷售与連鎖攻略』中国經濟出版社, 2007年, 1頁。
- 90 李志龍「品牌建設不同時期的渠道模式研究」『商場現代化』2007年1月第492期, 143頁。
- 91 王曙光, 前掲書, 87頁。
- 92 舒立峰「冰箱市場為何打不起『價格戰』」『價格月刊』1999年第5期, 37頁。
- 93 鐘華「海爾, 詮釈品牌属性」『企業改革与管理』1999年第10期, 32-33頁。
- 94 韦曉菡「海爾品牌營銷策略分析」『經濟与社会發展』第4巻第9期, 2006年9月, 125頁。
- 95 舒立峰, 前掲論文, 37頁。
- 96 谷照明・闫紅玉, 前掲書, 16頁。
- 97 王劉芳「打價格戰不如打價值戰」『北京日報』2000年9月1日。

- 98 海爾集團企業文化センター編『海爾集團資料』, 1996年, 85頁。
- 99 王莉波, 前掲論文, 15頁。
- 100 同上論文, 15頁。
- 101 孫健著・福田義人訳, 前掲書, 73頁。
- 102 李麗「海爾怎樣打市場」『企業活力』1999年第2期, 31頁。
- 103 遲双明編・多田敏宏訳, 前掲書, 145頁。
- 104 王曙光, 前掲書, 115頁。
- 105 孫健著・福田義人訳, 前掲書, 57-58頁。
- 106 胡泳『張瑞敏談管理』浙江人民出版社, 2007年, 67-69頁。
- 107 ロレンス・ヴサンド, *Legendary Brands by Laurence Vincent*, Dearborn Financial Publishing, 2002(錢勇・張超群訳『伝奇品牌』, 浙江省人民出版社, 2004年, 34頁。)
- 108 谷照明・闫紅玉, 前掲書, 227-228頁。
- 109 潘成雲「海爾: 從『產品促銷』走向『戰略促銷』」『企業活力』1997年第9期, 23頁。
- 110 潘成雲・宋昌平「海爾營銷戰略的演變」『商業研究』第226期, 2001年2月, 145頁。
- 111 この事例は馮軾英・朱海松, 前掲書, 66-70頁より。
- 112 立教大学経済学部教授郭洋春ゼミナール『6つの戦略から学ぶ 中国進出企業のためのビジネスモデル』唯学書房, 2004年, 262頁。
- 113 家電技術は完成品に貢献によって, 大体は三つの段階に分けている。第一段階はコア技術, 例えば, 冷蔵庫, エアコン, 冷凍ケースのコンプレッサー技術, テレビのブラウン管技術, コンピューターの中央処理機技術など。第二段階は部品技術, 例えば, エアコンのコンバーター技術, 冷蔵庫の直流電機技術など。第三段階は応用技術段階, 例えばデザイン, 部品整合, 性能効率化, 環境設計, 工業設計など。
- 114 孫健著・福田義人訳, 前掲書, 208-209頁。

(2008年11月25日受理)