

華為創業者任正非の経営哲学について

経営管理研究科准教授
細沼 藹芳

【摘要】

華為技術社は深センに拠点を置く中国を代表する巨大企業の一つである。華為の主力事業は通信事業者向け機器・設備の製造で、その製品やサービスは170か国以上に提供され、世界人口の3分の1にもおよぶ人々のICTソリューションのニーズに応えている。華為の成功を生んだのは創業者の任正非である。任正非が最も強く強調してきたことは「生き延びるため、顧客を中心に、奮闘者を根幹とし、苦しい奮闘を続ける」という核心的価値観である。それを実践するために、任正非は顧客至上主義などをビジネス戦略に加え、白黒にこだわらず中間の「灰色」を受け入れる考え方、従業員持株制度を活用して組織を活性化させる試みを行った。さらに、中国的思考法をうまくアレンジして組織経営に生かしている。これらの試みを真剣にひたすらやり続けてきたことが華為の真の強みと考えられる。

【キーワード】

華為技術 任正非 経営哲学 経営目的 企業文化

I はじめに

華為技術社 (HUAWEI Technologies Co. 正式名称は深圳華為技術有限公司。本論では以下、華為と略記) は深センに拠点を置く中国を代表する巨大企業の一つであり、通信機器の先端企業として、売上高が年率40%増という急成長の道を歩んでいることから「中国のシスコ (Cisco) ¹」と呼ばれている²。

1987年に元人民解放軍の軍人であった任正非氏 (二化) が、その友人と共同出資によって創業した従業員持株制による零細な民営企業であった。設立時の資本金は僅か2400元 (当時のレートで、日本円で約93,240円)、従業員は7~8人であったが、2014年末までに、従業員数15万人を擁する巨大企業に成長している。華為の主力事業は通信事業者向け機器・設備の製造で、その製品やサービスは170か国以上に提供され、世界人口の3分の1にもおよぶ人々のICTソリューションのニーズに応えている³。グローバルの舞台における華為の存在が日々大きくなっていることが明らかである。

華為の成功を生んだのは創業者の任正非である。任正非とハイアール (海尔集团 (Haier Group)) の創業者である張瑞敏、レノボ (聯想集团 (Lenovo Corporation)) の創業者である柳

華為創業者任正非の経営哲学について

伝志の三人は中国人企業家として最も世界で注目され、中国企業家の模範と呼ばれている⁴。彼らは自分自身の経営哲学をもち、彼らが作った企業には明確な価値観、企業文化があり、さらにその価値観と企業文化を従業員やお客様に浸透させている。

ゆえに華為の成功は、任正非の卓越した経営哲学と、彼の勤勉さ、リーダーシップにあると言われている。本研究は華為の企業家・経営者、任正非の経営哲学を明らかにしようとするものである。

II 任正非の人物像

華為の経営者は任正非（任正非）総裁である。彼は1944年に中国貴州省鎮寧県の小さい村に生まれ、両親は教員であった。1978年までは中国人民解放軍に所属した。軍隊から退役後、元の軍隊仲間6人と華為を設立した。2014年末までに、任正非は華為を従業員数15万人の巨大企業として育て上げた。ここでは任正非の人物像を捉えたい。

1. 忍耐力の強い「貴州人」

日本には、地域別にその地方出身の人物を取り上げ、日本各国の人情・気質を風土と関連づけて記述した『人国記』という書物がある。一方、中国の場合は、各地の民俗、気質を記述した『中国民俗志』という書物があり、各地域の民風が記載され、人の出身地とその人の気質、性格を関連づけて研究されていた。

文献によれば⁵、任正非は1944年に貴州省鎮寧県という山中の小さな町で生まれた。貴州省は、中国西南地域に属し、動植物や鉱物資源が豊富な地域である。この地域は、「三日と晴れる日がなく、三尺と平地がなく、太陽が出ると犬が吠える」と言われるほど平地が少なく、雨が多くの場所である。貴州省元の住民は苗族（ミャオ）という少数民族で、働き者の女、嫁が家庭を切り盛りする伝統はここから生まれた。また、中国の長い歴史において、この地域は流れ者、ヤクザ、貧しい移民などが多い特徴がある。山奥に暮らしている貴州人は、厳しい地理天候は当たり前、貧困にも耐えなければいけない。このような厳しい環境で育った貴州人は頼もしい、何事にもとても熱心で、勤勉で、忍耐力が強い性格の持ち主と言われている。

貴州で生まれた任正非は、7人兄弟の長男で、任正非の父任摩遜（任摩遜）は専門学校の校長を務めていた。母は中学校の教師であった。当時の中国では教師の給料はとても低いため、任正非が幼い頃、両親の安い給料で一家9人は貧しい生活を送っていた⁶。当時の生活について、任正非はこのような語った。「我が家では当時、毎回の食事を家族一人一人に厳格に分け与えていた。全員が生きていくことを保障するためだ。もしそうしていなかったら、弟妹のうち一人か二人は生き延びていけなかっただろう。私は「生き抜く」という言葉の意味を本当に理解することができた⁷。

2. 知識を重んじる

幼い任正非は知識人である父の影響を受け、勉学に励んでいた。この時期は毛沢東が進めた農工業の「大躍進政策」の失敗のせいで、中国全土で数千万人が餓死したと言われている。このような苦しい時期でも任正非の両親は任正非を学校に通わせた。大学受験前の3ヶ月となった時に、任正非は空腹で勉強に集中できなかった。任正非の母親は自分の食糧を削って、時々トウモロコシの粉を捏ねた薄焼きを食べさせてあげた。ようやく飢餓と困難を乗り越え、1964年、任正非は重慶建築工程学院(現：重慶大学)に合格した⁸。

しかし、大学2年生の時に、「文化大革命」が始まり、知識人の父が迫害をうけ、強制労働をさせられるようになった⁹。これを知った任正非は大学から帰宅した。当時、任正非の父親は彼にこう言い聞かせ、彼を大学に戻らせた。「覚えておけ、知識は力だ。他人は勉強する必要がなくても、おまえはしなければならない。大勢に同調してはならない¹⁰。」父の言葉を胸に刻んだ任正非は、勉学に励んで、独自で数学、哲学、外国語などの知識を習得した。

1968年大学卒業後、家計を支えるため、任正非は人民解放軍に入隊した。入隊後、彼は軍事技術の研究開発に従事し、さらに勉学に励んでいた。1978年任正非は33歳の若さで中国の全国科学大会に軍代表として出場した。6000人の代表の中で35歳以下は150人しかいなかった¹¹。しかし、任正非は父親の身分のせいで、軍隊の出世コースから外された。

3. 孤高な指導者

生れた自然環境、社会環境や青少年時代の遭遇は任正非の性格に大きな影響を与えたと考えられる。厳しい環境で育てられた任正非は自身のことを「金銭欲と名誉欲が希薄で、執着も薄い・・・」と語った¹²。任正非は、「もし子供のころの環境がああでなければ、華為をここまででできなかっただろう」と述べている¹³。中国では彼を控え目で神秘的な経営者と呼んでいる¹⁴。近年においては、具体的には以下のようなことが指摘されている。

(1) 孤独を耐える

中国の企業家たちは人脈作りに熱中している特徴があると思われているが、任正非はその正反対であり、熱心に交友しない、経営者同士のサークル、コミュニティーにも殆ど所属していない。これは任正非のスタイルと言われている。任正非自身は、このように語ったことがある。「私はいかなる政府の役人とも私的な交友がない。親密な事業パートナーもいない。中国の企業家たちとも付き合いは、過去20年間にレノボの柳伝志や万科の王石と数回交流したことがある程度だ。(中略)自分の私生活は辛く、とても寂しい。一緒に遊ぶ友人もおらず、現場の従業員との距離はさらに遠い。しかし会社の均衡関係を保つためには、私はこの寂しさに耐え、孤独を受け入れなければならないのだ¹⁵。

華為創業者任正非の経営哲学について

(2) メディアの取材を受けない

任正非は2012年まで、国内外のメディアのインタビューを一度も受けたことなく、長年メディアの取材を拒んできた¹⁶。2013年5月にニュージーランドで複数のメディアによるインタビューに応じ、この時が任正非のメディアへの「初露出」である。また、2015年1月にダボス（WEF）会議では、オープンセッションに出席し、対話形式でBBCのインタビューを受けた。任正非は極めてメディアの露出が少ない経営者と言える。「なぜ私はメディアに顔を出さないのか、それはメディアに向けて発言する時、うまく話そうとすれば誇大になりかねないし、うまく話せなければ信じてもらえず、最悪の場合ウソだと思われる恐れがあるからだ。ならばいっそメディアに出ないほうがいい¹⁷」。そう考えているからこそ、任正非はメディアの取材を拒んできたと考えられる。2005年、任正非は米タイム誌の「世界で影響力のある100人」に選ばれた。彼は従業員にこのように語った。「メディアや世間がいろいろなことをいっているが、皆それを気にする必要はない。しっかり仕事に励んでさえいればよいのだ。私も会社の未来のため、引き続き仕事に打ち込むつもりだ¹⁸」。

(3) 政治的な肩書きを求めず

中国の歴史や文化の影響を受けている中国の企業家たちは、政治的な肩書きが欲しい者が多いと言われている。なぜならば、長い歴史において、中国人は商人という職業に対して安心感が欠如していると思われる。現代社会も同じである。多くの企業家はビジネスを成功した後、より高い社会地位を求めている。たとえば、2012年3月の全国人民代表大会（全国人民代表大会は国会に相当する組織である）では2987名人民代表（議員に相当する）のうち、上場企業のトップが156名だった。さらに、一部代表的な企業の経営者たちは、議員以外に様々な共産党組織の役職を兼任しているケースがよく見られる。一方、任正非は経営者になってから一度も議員など政治的な肩書きを引き受けたことがなかった。任正非はこのように語った。「中国では国から目の敵にされるほど富を築いてはならない。ビジネスの夢をかなえたいなら、社会との関わりを自制し、目立たないようにすることだ」。なぜならば、中国では「肥えた豚は年の瀬に殺されやすい」という諺がある。中国では、「目立たないようにすること」が賢いやり方であると彼は信じている¹⁹。

Ⅲ 任正非の経営哲学

これまでの考察を含めて、任正非の経営哲学の特徴は以下の諸点にあると考えられる。

1. 経営目的～生き延びること

任正非の基本的な経営理念は「企業が生き延びること」である²⁰。企業は、永久に経営が持続するわけではなく、寿命があり、やがて消滅していく。企業が厳しい競争に勝ち残って、できるだけ寿命を永らえることは華為の経営目的である。ライバルよりも長く生き延びることができれば、企業が成功したと言える。任正非は述べた²¹。華為の「生き延びること」は2段階に分けてみることができる。第一段階は創業初期である。任正非はゼロからスタートし、華為を設立した。当時の企業の目的はまず強くなって、生き延びることである。当時有名なスローガンは「前進するために背水の陣の勇気が必要だ」「オオカミのように強く賢くなり、生き延びよう」などである²²。お客様のことについての論述はほとんどなかった。第2段階は創業7年後の1994年以後のことである。当時、華為は自社開発したC&C08型デジタル交換器の初期器を江蘇省の地方郵便局に納入し、稼働に成功した。これを境に、華為は「自社製品も技術もない」時代と告別した。華為の「生き延びる」文化は本能的な「狼性的文化」からお客様を中心とした「人性的文化」へと転換された。

このように生き延びることができたからこそ、従業員や社会が豊かになれる。「企業が生き延びること」は当時から任正非と従業員の共通した経営の目的である²³。

2. 顧客に最高の価値を提供する

1994年以後、「華為はお客様のために生き延びる。」というスローガンを打ち出した²⁴。任正非は、常に質の高いサービスを提供することで、長期的な価値を創造し続けようとしている。華為のHPによれば、インターネットによって情報の発信と収集がより便利になってきたことから、華為は、いつでもどこでもどんなデバイスからでもネットワークに接続したいという顧客のニーズに応えようと努力している。その一つの方法として、通信事業者がネットワーク容量を拡大し、ネットワーク管理を最適化し、インターネット・ベースのネットワーク運用を実現するためにサポートし、新たなアーキテクチャ（SoftComなど）、Singleプラットフォームなど、新たな技術を生み出し続けているという。新技術が誕生することによって、顧客はより多くのコンテンツやアプリケーションにアクセスできるようになり、モバイル・オフィスを活用した新しい働き方も生まれてきたことがHPを通して公表されている²⁵。「お客様のビジネスの成功が、華為（ファーウェイ）の成功」というのは華為のコア・バリューである²⁶。

3. 繁栄中の危機

「繁栄」の背後に危機が潜んでいる。危機の原因は“繁栄”自身ではなく、“繁栄”に包まれている人間たちの意識というものである」。企業が生き延びるため、危機管理は常識であると任正非

華為創業者任正非の経営哲学について

は語った²⁷。

千昌夫氏が唄う歌、「北国の春」には中国語のカバー曲があり、中国でも大人気で、任正非もファンの1人である。彼は2001年、日本に訪問した後、この歌の題名から取った「北国之春」というタイトルの文章を発表し、企業の将来に対する強い危機感を表明している。彼は何百回も「北国の春」を聞いて、「この歌は日本人の頑張る姿の縮小図だ」と語った²⁸。当時、日本経済はバブル崩壊後であり、日本企業はなんとか不況から抜け出そうとしている時期である。一方、当時の華為は急成長の真最中であった。任正非は日本の企業を視察し、日本企業の状況を「冬の時代」と例え、その問題点を指摘した。一方、自社に関して、「華為はまだ冬を迎えていないが、晩秋から初冬の時期である。他人から真摯に学べば、冬の準備をすることができる」と強調した²⁹。この文章を通じて、「冬の時代」を迎えようとしている華為は、日本企業の経験や教訓から学び、危機に備えなければいけないと任正非が従業員に訴え、従業員と一緒に危機感を共有した。

さらに、その後は社内報で「華為の冬」という文章を発表した。文章の冒頭で、「従業員の皆さんは考えたことがあるだろうか。いつか会社の業績が落ち込み、利益が減り、または倒産の淵に追い込まれたら、我々はどうすればよいのか」と問い掛けた。「我々の会社は太平の時代が長すぎ、平和の時代で昇進した幹部が多すぎる。それは我々にとって災難かもしれない。（中略）多くの社員は自信過剰になり、将来を盲目的に楽観している。（中略）創業以来、私は毎日失敗についてばかり考えている。成功は見てもみなかったことにし、荣誉や誇りも感じず、むしろ危機感を抱いて。だから華為は10年間も生存できたかもしれない。そして、どうすれば生き残るかを皆で一緒に考えれば、もう少し長く生き延びることができるかもしれない。（中略）」³⁰このように、任正非は全従業員を巻き込んで危機に関する議論を展開した。

1987年創業以来、急成長を続けてきた。2001年当時の売上高が前年比16%増であった。しかし、それがピークであり、2002年には減収に陥っていた。原因は中国国内の電話網整備が一段落したことと世界的IT産業のバブル崩壊と考えられた。その議論は華為の様々な組織改革とイノベーションのきっかけとなったと言われ、経営の成長に大きく貢献したと考えられる。

2002年の危機を乗り越えた華為は再び急成長を遂げたにもかかわらず、2004年と2008年、世界金融危機の影響で、打撃を受けていた。任正非は再度「冬」への警戒感を示した。「われわれは他社より競争の厳しさを少し早く意識しただけで、生き残れたのだ」と強調した³¹。任正非は従業員に常に事業の内外環境に対してはっきりとした認識を持たせ、従業員と危機感を共感することを重視していると思われる。

4. 全従業員が株主&経営者

任正非は文章「華為の冬」の中に、危機感を全面に押し出し、従業員に強く意思改革を求め、「意思改革の中で重要なのは利益分配の見直しだ」と述べた³²。創業3年後の1990年、任正非は従業員持株制度を導入した。華為の従業員持株制度はストックオプションに似たような制度で

ある。華為の株を直接保有するのは従業員持株会であり、従業員には「仮想株」とよばれる一種の受益権が配分される。「仮想株」は業績に応じた配当がうけられるが、自由な売買はできない³³。2010年末選挙権を持つ6万4278人の従業員株主が投票が行い、51人の代表役員を選任した。2011年1月、代表役員により13人の取締役と監視委員会³⁴のメンバー5人が選出された³⁵。

任正非は従業員持株制度を通じた利益の共有により、従業員を団結させようとする。「当時、私はまだストックオプション制度を知らず、欧米企業に様々なインセンティブの仕組みがあることも知らなかった。ただ、私はこれまでの人生で味わった挫折の経験から、従業員と責任を分担し、利益を分かち合うことの必要性を感じた」と任正非は語った³⁶。

5. 包容力で人材を育てる

中国では「水に落ちた犬を打つ」（原語：打落水狗）という言葉があり、既に打ち負かされたがまだ降参していない悪人を更に追い打ちをかけてやっつけるという意味である。元の言葉は「水に落ちた犬は打つな（原語：不打落水狗）」という諺であり、近代文学者の魯迅がひっくり返して作った言葉である。近代からの中国はこの言葉が如く、過ちを犯した人や企業を厳しく批判し、二度と立ち上がれないほど追い込む風潮が蔓延していると指摘されている。中国では、急成長した企業が多いが、破産していく企業も多い。その原因の一つは経営者や管理職の視野が狭く、他人のミスや欠点を容認できないことであると言われている。任正非はミスや失敗を許さない文化は人々の創造力を奪い、卓越した人材を窒息させる恐れがあると指摘した。また、経営者に包容力がなければ人材が育つことができないし、イノベーションも起こせないと彼は強調した³⁷。

6. グレー哲学（原語：灰色哲学）～グレー管理の導入

世の中に完璧な人間は存在しない。人間の個性は複雑かつ多様であり、大勢な人間で構成された組織は当然複雑である。任正非はこの複雑さと多様性を「灰色」と呼んでいる。要するに、すべてのことに白と黒をつけることが不可能なので、いっそその灰色～グレーさを認め、受け入れ、前向きに取り組むべきだという考え方である。任正非はこの考え方をグレー哲学と定義した³⁸。

創業早期の華為は、欧米の管理方法をそのまま持ち込んできた。企業が成長するにつれ、創業者の任正非氏はグレー哲学に基づいた「グレー管理」を導入し始めた³⁹。白と黒の間を取る管理という意味であり、「中道」管理とも呼ばれている⁴⁰。彼は「管理は白黒の判断をすることではない。極端な思考は往々にして行き過ぎであるためだ。管理に必要なのは灰色の考え方である。灰色は白と黒の間で平衡点を見出すことであり、このバランスをとるという行為は、グレー管理、中道のマネジメント手法である」と述べた⁴¹。ここでいう「中道」とは偏見をなくした中立的な立場に立って物事を見ることである。そして、中道のマネジメント手法とは、自然規則に従って、一種の現実的な解決案である。また、中道のマネジメントは「妥協」という意味ではなく、企業理

華為創業者任正非の経営哲学について

念や規則、コンプライアンスといった重要な要素を守ることを前提に、それぞれのステークホルダーのニーズを受け入れ最善案を出していくことである。現在、企業が成長してきて、また企業理念が中間管理職に浸透していることにつれて、段階的にこの中道のマネジメントが導入された⁴²。

IV おわりに

華為が創業以来、任正非が最も多く強調してきたことはただ一つである。それは「生き延びるため、顧客を中心に、奮闘者を根幹とし、苦しい奮闘を続ける」という核心的価値観である⁴³。この経営理念はもし中身が伴わなければただのスローガンになってしまう。また、それを実践するための具体的な戦略やシステムの設計が必要である。さらに、きちんと実行できるような従業員の教育が成功の鍵となっていると考えられる。

中国古代の哲学者である老子の「道生之、徳畜之、物形之、勢成之、是以万物莫不尊道而貴徳。道之尊、徳之貴、夫莫之命常自然」⁴⁴という言葉がある。道（タオ）は万物を生み出す働きであり、徳はそれらを養い、物はそれらを形作り、勢いはこれらを成立させる。だから万物はみな道を尊び、その偉大な徳を貴ぶという意味である。

任正非は顧客至上主義などをビジネス戦略に加え、白黒にこだわらず中間の「灰色」を受け入れる考え方、従業員持株制度を活用して組織を活性化させる試みなど、中国的思考法をうまくアレンジして組織経営に生かしているという。また、それを真剣にひたすらやり続けてきたことが華為の真の強みと考えられる。

一方、任正非の経営哲学の源はいかなるもので、それはどのように形成されたのかについて、今後の研究課題にしたいと考えている。

¹ シスコシステムズ合同会社（英文表記 Cisco Systems G.K.）を指す。概要は以下の通りである。設立：1992年、資本金：4億5,000万円、従業員数：1,194名（2014年12月）、事業内容：ネットワークシステム、ソリューションの販売ならびにこれらに関するサービスの提供。

² 中国は経済改革開放以後、近年は特に民営企業の発展が著しい。その民営企業の中で、代表的な企業が華為技術（Huawei）である。華為技術2010年の売上高は1,852億元（約2兆2,965億円）、売上高の75%は海外における売上といわれている。2010年2月、米国の著名なビジネス誌『ファスト・カンパニー（FAST COMPANY）』において、“Most Innovative Company Ranking”（世界で最も革新的な企業ランキング）として、facebook、Amazon、Apple、Googleに続いて、世界の第5位に選ばれている。2014年度の売上高は対前年度比約20%増

となる2,882億元（約5兆5,507億円）に達した。また、華為は、世界最大のブランド・コンサルティング会社インターブランド（Interbrand）によるグローバル・ブランド価値評価ランキング「Best Global Brands 2014」で94位にランクインした。これは中国企業としては初めてのことで、また中国ブランドとして唯一のランクインしたものである。

³ 華為 HP <http://www.huawei.com/jp/about-huawei/corporate-info/index.htm>

⁴ 田濤・呉春波『最強の未公開企業 フェーウェイ』東洋経済新報社、2015年、33ページ。

⁵ 余勝海『解密華為』中信出版社、2011年9月、p.6。

⁶ 余勝海『華為還能走多遠』中国友誼出版社、2013年、p.239。

⁷ 任正非「私の父親母親」（原語：「我的父親母親」）『豆瓣』第114期、2001.2.25

⁸ 任正非同稿。

⁹ 文化大革命の時代には、人々の身分が良い出身身分とされる「紅五類」（革命幹部、革命軍人、革命烈士、工人、農民）と革命の邪魔であるとした「黒五類」（知識人や資産階級、反革命分子、右翼分子）に分けられている。任正非の父親は知識人のため、「黒五類」とみられ、迫害をされていた。

¹⁰ 同上。

¹¹ 近藤伸二『アジア実力派企業のカリスマ創業者』中央公論新社、2012年、p.169。

¹² 任正非同稿。

¹³ 同上、p.6。

¹⁴ 余勝海『解密華為』、p.2。

¹⁵ 田濤・呉春波同書、p.24。

¹⁶ 田濤・呉春波同書、p.48。

¹⁷ 田濤・呉春波同書、p.78。

¹⁸ 田濤・呉春波同書、p.78。

¹⁹ 田濤・呉春波同書、p.26。

²⁰ 曲智『任正非内部講話』新世界出版社、2013年、p.18。

²¹ 陳広・趙海濤『華為の企業文化』海天出版社、2012年、p.51。

²² 曲智同書、p.37。

²³ 曲智同書、p.37。

²⁴ 曲智同書、p.113。

²⁵ 華為 H P <http://www.huawei.com/jp/about-huawei/corporate-info/core-values/index.htm>
(2015.1.15)

²⁶ 華為 H P <http://www.huawei.com/jp/about-huawei/corporate-info/core-values/index.htm>
(2015.1.15)

²⁷ 陳広・趙海濤同書、p.184。

²⁸ 任正非「北国之春」百度文庫、2001年。

華為創業者任正非の経営哲学について

²⁹ 任正非同上稿。

³⁰ 和讯新聞「華為の冬」（原語：「華為的冬天」）

<http://news.hexun.com/2008-07-26/107708078.html> 2008年7月26日。

³¹ 野村総研（上海）諮訊有限公司「第53回「中国企業に学ぶマネジメント（2）＝華為」『時事速報』2008年。

³² 近藤伸二同書、p.178

³³ 田濤・呉春波同書、p.134

³⁴ 監視委員会は中国会社法で定められている組織で、会社の財務状況や業績、CEOや取締役をはじめとする上級管理職の業務を監視するのが役割である。

³⁵ 近藤伸二同書、p.177。

³⁶ 田濤・呉春波同書、p.129。

³⁷ 田濤・呉春波同書、p.145。

³⁸ 余勝海『華為還能走多遠』、p.255。

³⁹ 李慧群・王偉立（2012年）『華為的管理模式』海天出版社、p.20。

⁴⁰ 尹銘深（2011年）『中国で勝つ10の原則と50の具体策』東洋経済新報社、p.90。

⁴¹ 李慧群・王偉立、同書、p.19。

⁴² 李慧群・王偉立、同書、p.21。

⁴³ 陳広・趙海濤同書、p.67。

⁴⁴ 『老子』第51章「養徳」。

☆ 華為のビジネス・モデルに関しては細沼藹芳「華為に見るビジネス・モデルの変革—企業文化と人材戦略を取り組む」がある。（平野文彦編著『経営者育成の経営学—脈打つグッドウィルを基盤としたダイナミズム—』櫻門書房2015年3月、p.87-96。）

なお、本研究は実践経営学会第58回全国大会（2015年8月）の研究発表の一部である。