



企業文化の変革

—1998～2008 世界を舞台に挑戦し続けた10年

苦難の連続だった創業期を乗り切ったファーウェイは、中興期を迎え次々と社内改革に着手する。

立教大学大学院ビジネスデザイン研究科

教授 中川有紀子

創業者の経営哲学を明文化

1998年はファーウェイの歴史上、分水嶺となった。創業者 任正非^{じんせいひ}の経営思想や信念が「華為公司基本法」として明文化されたのだ。

それまでのファーウェイは「奮闘者根幹文化」の中で、売上の10%をR&Dに投資しながら、ひたすら技術開発重視経営を進めてきたものの、「海賊文化」のリセット、組織変革が必要な時期に来ていた。98年から米IBMをコンサルとして、統合製品開発手法、統合サプライチェーン手法を導入したほか、英HAY社をコンサルとして人事制度の導入、業務プロセス管理の徹底などの変革を地殻変動のように推し進めた。欧米からあらゆることを学び「自分の足を削って欧米の履物に合わせる」という社内変革を推し進めた10年間であった。

人のマネジメントこそ財産

「華為公司基本法」は、任がこれから同社が大きく世界に飛躍していくことを想定して、その経営哲学を社員向けに具体的に発表したものである。創業から10年、なぜ、どのようにファーウェイは成功したのか。その成功体験からどうしたら次の成功を呼び寄せることができるか。そして、さらなる成功を目指す上で足りないも

のは何か。それらの疑問に答える「経営哲学」の明文化が必要だと考えたわけである。東洋と西洋の経営哲学に学び、実に3年という年月をかけて、基本理念、経営方針、品質、組織編制、人材開発、技術革新、利潤、管理方針、後継者など103条、2万字に及ぶ基本法が出来上がった。細沼諒芳^{あいはらう}(2016)は、中国は「人治国家」で中国企業の多くは「人治主義」と言われることがあるが、ファーウェイは徹底的な「法治主義」を行い中国国内ならびに展開先国の法令順守を徹底することにより企業のマネジメント力を向上させている、と分析している。

以下、「華為基本法」を俯瞰する。

第1条「電子情報の領域で顧客の夢を実現することを追求し……、世界的な先進企業になる。世界一流の設備サプライヤーとなるために情報サービス業には永遠に参入しない」



ファーウェイのR&Dセンター(広東省東莞市)(AFP=時事)