



連想集団と北大方正 集団 成長要因と企業制度

丸川知雄(東京大学社会科学研究所助
教授)

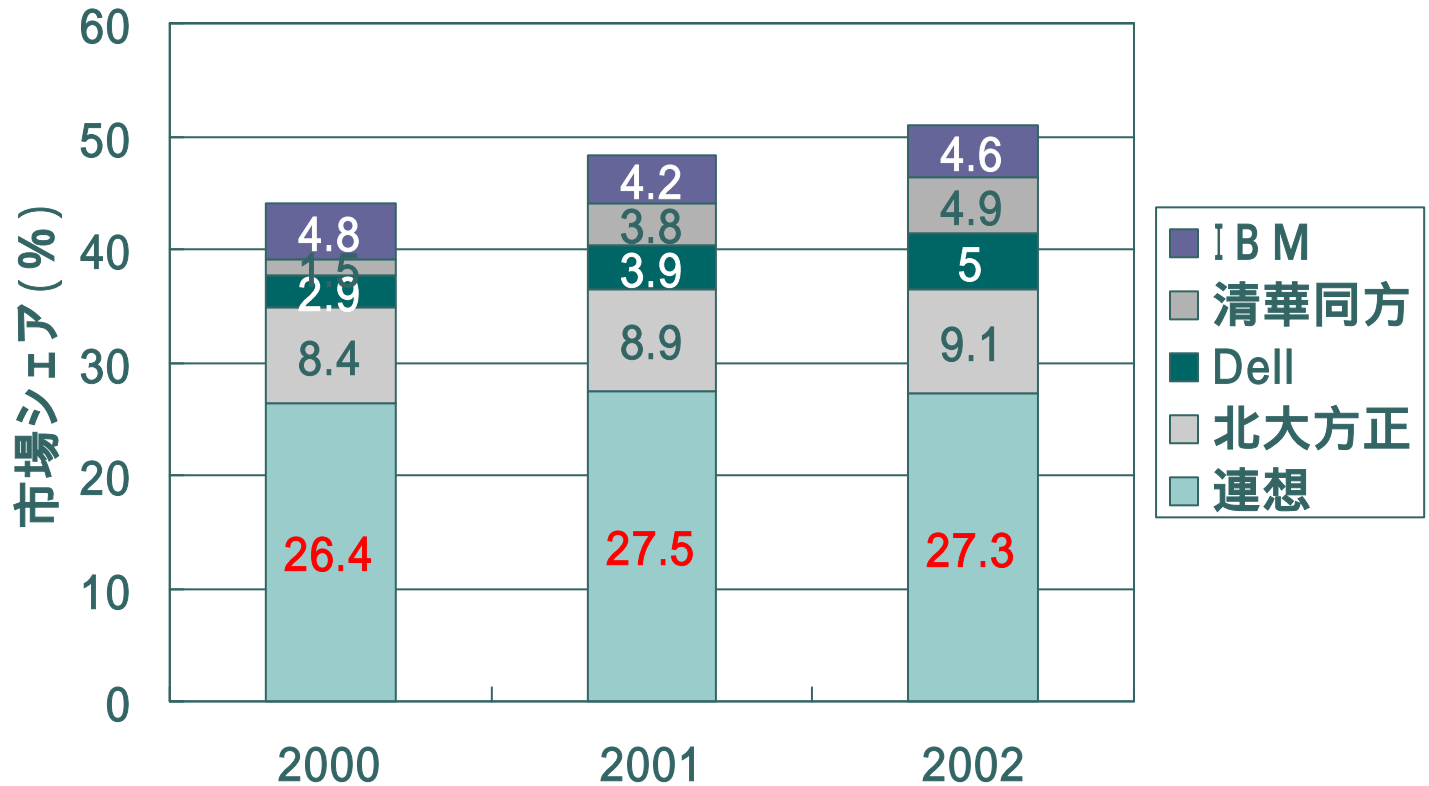
連想集団 Legend改めLenovo

北大方正集団 Founder

1. 企業発展史と成長要因



中国のPC市場で1位と2位を占める連想と北大方正



いずれも1980年代に創立。90年代にPCに参入して急成長

連想集団	売上
	84年創立
1985年	300万元
	PC参入
1990年	4.9億元
1995年	67億元
2000年	284億元
2002年連想	202億HK \$
2002年神州	125億HK \$

北大方正 集团公司	売上(億元)
	88年正式創立
1988年	0.35
	PC参入
1995年	25
2000年	100
2002年	145

連想集団から神州数碼を分離

企業の発展史

- ハイテクベンチャー？ 官倒？

連想

- 連想集団は1984年に中国科学院計算技術研究所の研究者11人が創立
- 研究所から20万元の資金が与えられたのみ。
- 最初はテレビ、野菜、ローラースケート、時計の商売に手を出すも失敗。20万元を失う。



Our parent company was founded in 1984 by 11 technicians of the China Academy of Sciences with RMB200,000. The origin of the office was a bungalow in the Academia Sinica

それとも余剰人員対策？

北大方正

- 中関村で科海、京海、四通らがコンピュータの販売代理で成功を収め、北京大学も刺激されて会社設立を検討。
- 無線電系、物理系、数学系の3人の教員により1985年に北大方正の前身ができる。
- 最初は業務の方向が定まらず、創立者の1人はサイドビジネスとして八達嶺で土産物屋を経営。

やがて両者ともコンピュータ関連ビジネスに活路を見いだす

連想

- 連想は、85年に科学院が輸入したIBMパソコン500台の検収、調整で一息つく。
- その利益を「漢字カード」の開発に投入。そのために計算技術研究所から倪光南を主任エンジニアに迎える。
- 漢字カード成功の後、米AST社や東芝、HPのパソコン販売代理業務を開始。
- 88年には華南地域で輸出向けマザーボード生産を開始



北大方正

- 北大方正の前身、北京理科新技術公司は86年に設立認可が下り、大学から40万元の創業資金が提供される。
- 北京市郊外の玉淵潭郷から金を引き出して別会社も設立。
- 北京大学の看板を利用してパソコン代理業務で儲ける。

北大方正

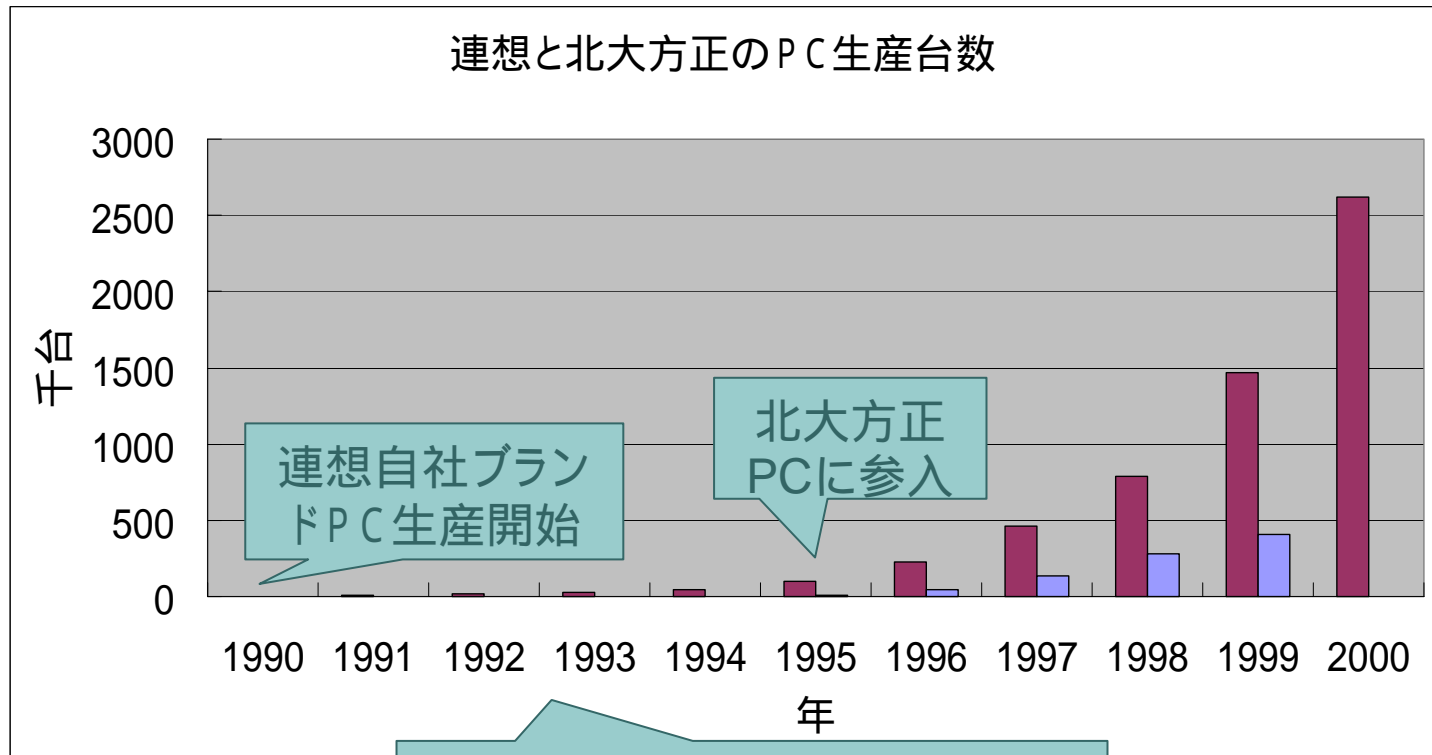
- ところで北京大学無線系の王選は1974年から第4世代電子写植機の開発に取り組んでいた。
- 79年に試作機が完成したものの、信頼性は低く、87年に『人民日報』が電子写植機を導入したときアメリカHTS社のものを採用。



北大方正

- 88年に北京大学は北京理科新技術公司などを統合し、これに王選の開発した第4世代電子写植機を生産させることに決める。
- こうして88年に北京大学新技術公司が成立。写植機に「北大方正」のブランドが冠せられる。

PC生産への参入は両者とも遅かった。



IBM等に対抗して、政府 = 電子工業部は国策ブランド「長城」を製造。連想は「遠慮」していた。

1990年代後半以降、連想と北大方正がシェアを急拡大できた理由は何か？

- パソコンの互換化 技術的参入障壁の低下
- 販売の重視 外国メーカーの代理店の経験蓄積(「技工貿から貿工技へ」)
- 「中国科学院」「北京大学」「国有企業」という看板の持つ技術的信頼感
- 長城など既存国有企業にはない準民間企業ならではの柔軟性

12 以上は報告者の想像にすぎませんが...

以上が連想と北大方正の強みだとすれば、弱点も同様に指摘できる。

- 技術的参入障壁の低さ 常に新しいライバルが登場しうる。
- 販売ネットワーク: 旧来の国有企業よりははまだとはいえ、Dellのような画期性はなく、Sonyほど店舗に投資していない。
- 背後にある研究機関はR&Dに特に関わっていない。
- さらに柔軟な純民間企業にかなうか？

2. 所有と経営の問題



連想と北大方正に共通する所有問題

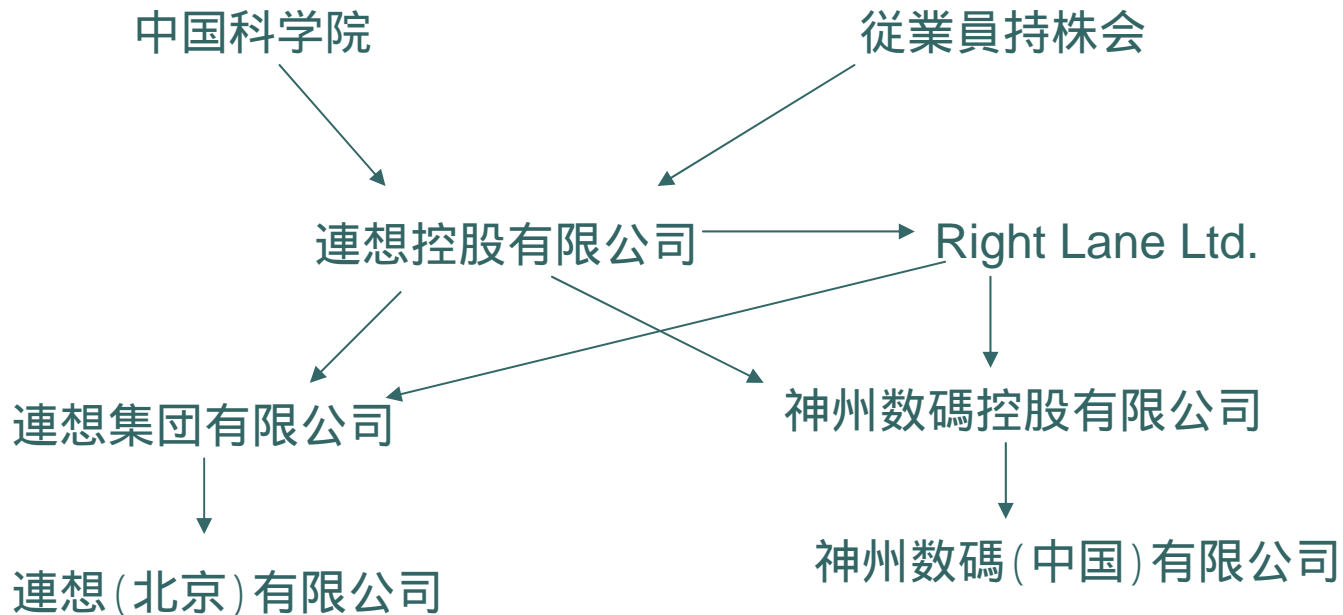
- 連想は中国科学院から設立時に20万元を提供されたが、それ以降外部から出資を受けたことはない。
- それがいま連想と神州数碼をあわせて100億香港ドルの資産となった。
- 100億香港ドル(= 105億元) - 20万元 = 約105億元の資産は誰のもの？
- 北大方正も最初の40万元が今や50億元の資産になっている。

- 市場経済のルールに照らせば、企業は出資者のものである。
- 最初の投資以来、誰も投資していないとすれば、連想と北大方正はそれぞれ中国科学院と北京大学の100%子会社であるはず。
- しかし、これは道義的にも、経済効率面からも、承服しがたい…。
- 出資者は最初の投資以来、企業の成長になんの貢献もしておらず、企業をここまで大きくした功績は従業員にある。経営経験のない出資者の人間が経営に乗り出してきたら企業はどうなる？

わりと合理的に解決した連想

- まず、利潤の35%の分配権を経営陣(従業員)に与えた。
- 上記によって蓄えられていた従業員分の利潤を用いて、従業員持株会が2001年に中国科学院から連想集団の国有株の35%を買い取る。
- 買い取った株式の35%は、創業期に功績のあった15人に分配、20%は84～88年までに入社した160人に分配。

- ・残る45%は今後貢献の大きな従業員に分配するものとして留保。
- ・初期に貢献があったが、その後連想を去った倪光南には500万元を一括払い。



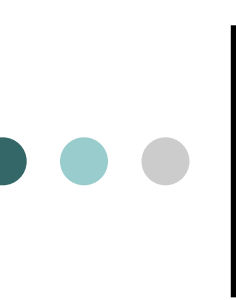
所有と経営問題につまずいた 北大方正

- 北大方正は今でも北京大学100%出資の国有企業
- 93年には経営陣が改革案(北京大学40%所有、企業(従業員)40%、計算機科学技術研究所20%)まで作ったが北京大学側は相手にせず。
- 北大方正は創業期の功労者の多くが企業を去ってしまった。

経営者が頻繁に交替した北大方正

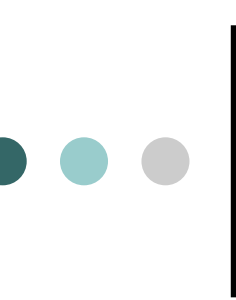
- 創業時(88年～)の総経理・副総経理5人のうち4人が解任等で企業を去っている。
- 初代総経理の楼浜龍(88年～92年)は、北京大学との所有関係明確化、研究開発の自立を主張して北京大学と対立し、解任。
- 2代目総裁の晏懋洵(92年～95年)は任期を全うしたが再任されず。

- 第3代総裁の張玉峰(95年～96年)は創業前(84年)からの元老。1年で自ら董事長に退き、外から総裁を招聘。しかし、その3カ月後には事実上総裁を兼務。
- 1999年に赤字の責任や北京大学との関係を巡って内紛が発生し、張玉峰は董事長を解任される。
- それ以降は北京大学が副校長や教授を董事長に送り込む。総裁(第5代)は92年入社 of 張兆東



北大方正では所有の経営に対する優位性が示された。だがインサイダーが経営権を握る連想に北大方正の業績は及ばない。

- 北大方正ではなぜうまくいかないのか。
- 連想は研究開発が自立しているのに対し、北大方正は電子写植機、DTP、香料、指紋識別などの技術を移転されているので、利益配分は簡単ではない。

- 
- 大学は応分の利益配分を求める。
 - 会社側は儲からない技術の押しつけと
感じる。
 - また、会社側は不動産投資、デパートへの投資、広告会社設立など、経営の失敗を繰り返しており、所有者としては任せておけないと感じる局面が多かった。

3. 研究開発体制



科学院から自立している連想

- 中国科学院計算技術研究所との関係は希薄。兼職はない。
- 連想集団は連想研究院というR & Dセンターを持つ。その研究員の一部は計算技術研究所から移ってきたものの、完全移籍。
- 連想研究院(中長期、基礎) 260人
- 3センター(ソフト、基板カード、工業設計)
- 15事業部の研究開発センター
- 以上3レベルで総計1000人ほどのR & D人員。

北京大学と表裏一体の北大方正

- 「国家級企業技術中心」(主任:王選)が統括
- そのもとに方正技術研究院、方正信息技術研究所、方正信息産品研究所、方正稀土科技研究所
- 方正技術研究院は北京大学計算機科学技術研究所と事実上一体。400人の研究員の多くは北京大学の教授、研究員、院生を兼ねている。方正技術研究院の名義で大学院教育(修士・博士)

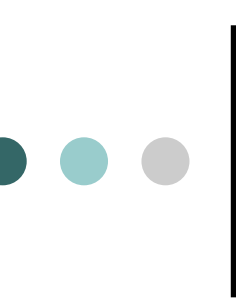
おわりに



27 パソコン市場には多数のマンションメーカーが参入している。これもその一つ

おわりに

- 連想、北大方正はいずれも所有権の明確化が避けられた時代に成長したため、所有権を曖昧(「国有民営」)なままにせざるをえず、それが後になってややこしい問題を生んだ。
- しかし、今日では所有権の明確化を避けてとおる必要はなくなった。
- よって企業設立時の出資比率等の取り決めによって持ち分が決まるようになる。

- 
- それにしても、連想と北大方正の事例は、所有の意味ということを考えさせられる。
 - 急成長(ないし急衰退)企業における所有者と経営者の利益・責任の分担は一方的なものであってはいけない。