

中国企業の米国市場参入戦略の分析

李 春 利

〈愛知大学〉

要 旨

中国企業の海外進出の要因について、①過剰生産能力移転説、②貿易摩擦回避説、③海外の天然資源・技術資源の確保、④国内市場の狭隘化と中国発のグローバル・ブランド（China-originated global brand）の育成、など諸説があるが、ここでは特に④に注目し、米国市場における中国企業の参入戦略の分析を行う。具体的には、フィールドサーベイの結果を踏まえて、あくまでもブランド戦略に固執する海爾、コスト・リーダーシップと M&A による統合戦略を併用する万向、ニッチ（隙間）市場を狙う華為など主要産業のリーダー格の企業の事例を取り上げて、先進国市場における中国企業の優位性と課題を分析する。

キーワード 中国価格、貿易摩擦、ブランド戦略、コスト・リーダーシップ、M&A、ニッチ（隙間）市場、R&D-driven

はじめに

中国企業の国際競争力の向上にともない、中国企業による海外進出も加速している。表1は中国製造業のなかでも最も国際競争力を備えているとされる電機企業の海外進出の概要をまとめたものである。一方、「Made in China」のインパクトの1つには「中国価格」がある。表2ではアジア市場における中国、日本、韓国、欧米およびローカル企業の製品の店頭価格を比較してみた。「中国価格」は国内の外資企業の行動に影響を及ぼすと同時に、中国製品とともに世界に輸出されるようになり、グローバルな価格形成の参照軸になりつつある。それは海外市場における中国企業の競争優位の1つになっている。

一、中国企業の海外進出の諸要因

中国企業の海外進出の要因について、諸説があるが¹⁾、整理すると次のようになる。

①過剰生産能力移転説、いわゆる overflow モデルである。要するに、中国国内の過当競争（価格・販売競争）の結果、大量の生産・流通在庫と過剰投資が発生し、そのはけ口として海外市場に目を向けるようになる。この場合、とりわけ中国と同じ発展段階か、中国より少し遅れた途上国市場向けの直接投資が多い。

②貿易摩擦回避説。中国はいま世界でアンチダンピング訴訟、セーフガードの発動を受けるもつとも多い国であり、貿易摩擦が政治問題化しつつ、製品輸出のさらなる拡大は限界を迎えつつある。特に、「世界の工場化」したいま、日米欧韓多国籍企業が中国を世界向けの生産・輸出基地に位置づけた結果、貿易摩擦の問題をさらに複雑化して

表1 中国の主要な電子・電機企業の海外展開

企業名	主要製品	海外展開		
		工場	販売会社等	事務所 (R&D センター)
長虹 (四川綿陽)	テレビ、エアコン	インドネシア (2000:CTV) ロシア (2001:CTV)、メキシコ	オーストラリア、米国 海外販売店8000以上展開	ロシア、インドネシア 南アフリカ共和国 アラブ首長国
海爾 (山東青島)	冷蔵庫、エアコン テレビ	イラン (99:エアコン、洗濯機) 米国 (2000:冷蔵庫) 北アフリカ (2000:冷蔵庫、エアコン) バングラデシュ (2001) イタリア (2001)、パキスタン (2001)	インドネシア (96) フィリピン (97) マレーシア (97)、中東 (99)	韓国、オーストラリア、日本、 米国、オランダ、カナダ、台湾、 香港 (以上、情報センター) (東京 (94)、米国、フランス、 オランダ、カナダ)
康佳 (広東深圳)	テレビ、携帯電話	インド (99:CTV) インドネシア (2000:CTV、帯料加工) メキシコ (2002:CTV)	オーストラリア、米国、香港 インドネシア、ロシア	(米国 (97:シリコンバレー))
TCL (広東惠州)	テレビ、家庭用PC 携帯電話	ベトナム (99年:CTV) 仏 (2002:Thomson; Alcatel) 独 (Schneider)、インド (2000:CTV)	香港、フィリピン、米国等 に販売会社	
美的 (広東順徳)	エアコン (国内2位) 扇風機 (世界1位) 炊飯器、電子レンジ	なし	香港、欧州、米国、日本に 販売子会社 シンガポール	インドネシア
小天鵝 (江蘇泰州)	洗濯機、食器洗器 エアコン、冷蔵庫	アルゼンチン (2000:洗濯機)	香港、米国、日本 インドネシア、マレーシア	
科龍 (広東順徳)	冷蔵庫、エアコン 冷凍ケース	なし	香港に2社 (93)	欧米、日本、香港 (販売) (日本 (97)、米国 (2000))
春蘭 (江蘇泰州)	エアコン、冷蔵庫 洗濯機、自動車 バイク、IC	ロシア (エアコン) スペイン (エアコン、オートバイ) パキスタン、ベトナム、マレーシア、 インドネシア (オートバイ) シンガポール (冷凍システム)	香港、イタリア、米国、フ ランス、日本、中東、オ ーストラリア、オランダ、ト ルコに十数社販売支店	日本 (販売)
格力 (広東珠海)	エアコン 電子・電機部品	ブラジル (2000:エアコン)	スペイン、フィリピン	米国、香港

(原資料) 各企業のホームページ及び一部ヒアリングから作成 (2001年11月現在)。

(出所) 木村福成・丸屋豊二郎・石川幸一編著『東アジア国際分業と中国』ジェトロ、2002年、20頁。

表2 アジアにおける中国製品と日・韓・米欧・地場製品との価格比較

(単位: 日本円換算)

製品	国・地域	中国		日本		韓国		米欧		地場			
		ブランド名	価格	ブランド名	価格	ブランド名	価格	ブランド名	価格	ブランド名	価格		
カラーTV (21インチ)	タイ			Sharp	20,544	LG	19,043	Philips	22,101	KLASS	15,540		
	フィリピン	TCL	20,738	JVC	34,188	Samsung	28,918	Philips	28,943				
	インドネシア			松下	31,524	LG	24,124	Philips	38,554				
	ベトナム		25,360		26,897		28,372		27,896			BPL	23,981
	インド	康佳	27,200	松下	44,880	Samsung	44,064	Philips	38,080				35,360
	シンガポール			Sharp	26,865	Samsung	34,551	Philips	31,089				
	香港	SKYWORTH	28,893	日立	40,588			Philips	43,859				
中国	海爾	17,250	Sharp	24,750	LG	17,400	Philips	26,700					
エアコン	タイ			三菱	85,874	LG	69,500			TRANE	80,620		
	フィリピン	格力	29,750	松下	43,048	LG	34,995	York	35,750				
	インドネシア	長虹	43,793	東芝	58,327				70,002	UCHIDA	41,292		
	ベトナム		55,871		36,518		69,225				63,004		
	インド			日立	60,928	Samsung	66,069	Carrier	69,171	BlueStar	54,128		
	シンガポール	美的	36,628	三洋	69,171	Samsung	48,399	Carrier	69,171				
	香港	志高	28,200	NEC	51,562	LG	43,843	Carrier	45,431	Fortress	35,370		
中国			Sharp	51,000	LG	40,200	Siemens	67,350					
冷蔵庫	タイ	ASTINA	52,125	日立	52,792	Samsung	73,114	Electrolux	63,662	ASTINA	52,125		
	フィリピン	海爾	31,738	松下	34,748	Samsung	37,050	Kelvinator	34,750				
	インドネシア	DAST	26,492	東芝	42,920					UCHIDA	33,300		
	ベトナム		55,871		36,518		69,225		63,004		70,001		
	インド					LG	97,920	Whirlpool	92,480	Godrej	69,360		
	シンガポール			三菱	67,786	Hoover	69,171	Fisher&P	82,950				
	香港	華龍	38,986	三洋	43,702	Samsung	48,418	Kelvinator	45,509	Fortress	40,715		
中国	長嶺	35,175	松下	40,350	LG	37,350	Electrion	39,300					

(注1) 中国製品と同質、同性能の日本、韓国、欧米、地場製品を対象に調査。

(注2) 調査場所は都心の中心部で、かつ量販店の製品を調査対象とした。

(注3) 各国ブランド別に複数の製品がある場合には、中位の製品、2種類の製品がある場合には、安価な製品を採用。

(原資料) 日本貿易振興会 (ジェトロ) 海外事務所が2001年8月に調査した結果に基づく。(出所) 丸屋豊二郎 (2002)、27頁。

いる。この場合、特に先進国市場向けが多い。

③海外の天然資源・技術資源の確保。急速な経済発展とエネルギー効率の低さにともなうエネルギーや天然資源の不足を補う狙いがある。技術面でのキャッチアップを図るために、海外の技術資源や R&D 資源を確保すべく、M&A を主軸とした海外事業展開が進んでいる。天然資源の場合は途上国向けの直接投資や企業買収が多く、技術資源の場合は相対的に先進国向けが多い。

④国内市場の狭隘化と中国発のグローバル・ブランド (China-originated global brand) の育成。一部の国内競争で優位に立った企業は、早い段階から国内市場の混雑さと限界に気づき、新たな成長空間を求め、いち早く海外市場展開へシフトする。この場合は、先進国、とりわけ米国進出が目立つ。

この小論では、特に米国における中国企業の市場参入戦略の分析に焦点を絞る。

二、中国企業の米国進出戦略(1)：

海爾＝ブランド戦略

海爾 (ハイアール) は中国トップの総合家電・情報機器メーカーで、kitchen-appliance 業界では Whirlpool, Electrolux AB, Bosch-Siemens Hausgerate GmbH, General Electric Co. に次ぐ世界第 5 位にランクされている。2004 年の世界シェアは前年の 3.2% から 3.8% に増えている²⁾。

海爾は設計・製造・販売の国際ネットワークを持っている。現在、海爾は米国、イタリア、タイ、パキスタン、イランなど 13 カ国で現地生産を展開しており、世界 160 カ国と地域に製品を輸出している (表 1 参照)。海外では、フランスのリヨンに欧州 R&D センター、ロサンゼルスに米国 R&D センターがある。東京には 1994 年に日本の GK デザイン機構と合弁で設立した設計事務所、そのほかにもオランダ、カナダに設計事務所、韓国、オーストラリア、台湾、香港に情報センターを設けている (表 1 参照)。

米国での主力製品はミニ冷蔵庫 (シェア約 35%)、冷凍ショーケース (12% 以上)、ワインクーラー (50% 以上)、窓付けエアコン (16%)、扇風機 (8%)、フラットテレビ、DVD プレイヤーなどとされている。

海爾は中国国内と海外両方で自社ブランド戦略を貫く方針である。その象徴的な出来事は 1999 年の米国への工場進出 (South Carolina 州 Camden 市) である。Camden での生産拠点のほかに、ロサンゼルスに設計拠点とニューヨークで設立された現地法人の営業拠点がある。さらに、2002 年に海爾は 1500 万ドルをかけて、ニューヨーク・ブロードウェイにあるグリニッチ貯蓄銀行ビルを買収して “The Haier Building” と命名し、米国本社を設置した。米国本格進出の最大の目的は “Haier” を世界ブランドとして認知させるためだという。

Haier America CEO の Michael Jemal 氏は 1995 年から米国輸入家電流通大手の Welbilt Corp. で海爾製品を販売する経験をもっている。1999 年、Jemal 氏は米国の投資家たちと一緒に 100 万ドルを出資し、Haier America を設立、13 人のスタッフと一緒に海爾の米国代理販売事業を始めた³⁾。

張瑞敏 CEO は同社のブランド戦略について次のように解説している。「Michael Porter 教授の 3 つの競争戦略 (コスト・リーダーシップ、差別化、集中化) の中で、我々は最初から差別化戦略をとっている。市場で勝てるか否かは、常に顧客のニーズを先取りできるかどうか、競争相手より一歩か半歩リードできるかにかかっている⁴⁾」。

ちなみに、日本市場参入に関しては、米国における直接の現地生産とは対照的に、海爾は戦略的提携を選んだ。2001 年末に日中企業間初めての戦略提携・三洋電機と海爾の合意発表が行われた。日本で中国ブランドの商品販売のための専門合弁会社「三洋ハイアール(株)」を設立し、海爾ブランドの製品を日本国内の量販店、三洋系列店に供給、販売する。一方、海爾の販売網を活用して、

中国市場で三洋ブランドの製品を販売する。三洋はキーデバイスで技術協力をしていく。実際、2002年に青島海爾本部の冷蔵庫工場の隣接地に、三洋が冷蔵庫用のコンプレッサー工場を設立した。2003年から海爾は三洋から携帯電話のOEM供給を受けて、海爾ブランドで販売を開始した。

三、中国企業の米国進出戦略(2)：

万向=コスト・リーダーシップとM&A

万向集団は国際経営戦略として以前から「走出

去(打って出よう)戦略」を取ってきた。この戦略は具体的には、「資源外部化、経営現地化(=本土化)、産業国際化」と表現されており、それを万向集団の成長モデルとして位置付けられている。万向は国際市場で生存空間を獲得しただけではなく、海外輸出が国内販売を促進する当初の狙いも実現することができた。

万向集団の海外事業を支える戦略拠点は万向米国公司である(表3、4)。万向が中国で注目されたのは国内生産というよりも、むしろ同社の米国における事業展開であった。万向米国公司は

表3 万向米国公司の年表

1993年9月	万向米国公司は米国ケンタッキー州で法人登録
1994年7月	対外経済貿易協力省の許可を得て、万向米国公司は正式に発足、シカゴに移転
1996年初	万向欧州公司(英国)、万向南米公司(米国フロリダ)を設立
5月	万向米国公司の倪頻社長が在米アジア系代表として、ホワイトハウスでクリントン大統領と会見
1997年7月	イギリスのベアリング専門商社AS社の60%の株式を取得、万向欧州ベアリング公司を設立
8月	万向米国公司はGMからUJ(universal joint=万向節)を受注、GM関係者が中国の万向本部を視察。GM向けに(搭載モデル:GMT800=SUV)部品納入を開始、世界メジャー自動車メーカーへのOEM部品納入実現は中国初
1998年	アメリカ、メキシコ、イギリス、ブラジルで保税倉庫を設立。シカゴとロサンゼルスでマンションビル、オフィスビルなどの不動産業に投資 中国WTO加盟交渉首席代表・龍永図対外経済貿易協力省次官が万向米国公司を視察
1999年	米国商工会議所会頭のプレスコット・ブッシュ氏が万向の高級経済顧問に迎える。万向米国公司はFordからUJを受注
1999年	倪頻社長が米国中西部地域中国系企業聯誼会会長に
2000年	中国駐米大使・李肇星(現外相)が万向米国公司を視察 万向ネットワーク投資会社が設立
4月	技術供与元であった米国企業Zeller社(オハイオ州)のブランド、技術特許、専用の設備を買収
8月	米国ID社の51%の株式を取得
10月	米国最大のホイールハブメーカーLT社の35%の株式を取得、同社の筆頭株主に。北米における加工、組立基地を確保
2001年2月	テキサス州の石油・天然ガスの採掘プロジェクトに投資。同プロジェクトの総投資額の12.95%を占める万向米国公司経営者基金を設立。資産の現地化を推進。現地の優秀な人材を吸収する方針を打ち出す
2月	万向伝動軸(プロペラシャフト)公司はFordからプロペラシャフトを受注
4月	HOLDEN保険グループに資本参加、「万向-HOLDEN保険ブローカ会社」という合弁企業を設立、万向はその51%の株式を持つ
8月	米国プレーキメーカー・上場企業のUAI社の21%の株式を買収、同社の筆頭株主に。中国の郷鎮企業が海外の上場企業を買収する史上初めてのケース
8月12日	万向米国公司本部所在地のイリノイ州政府は8月12日を「Wanxiang Day」(万向の日)に命名。万向の同地域での雇用創出の業績を称える 2000年に「Boeing Day」(ボーイングの日)と命名されたボーイング社(本社がシカゴに移転のため)に次いで2社目

(出所) 万向集団「万向米国公司大事記」2001年より筆者作成。

表4 万向米国会社の売り上げの推移

(単位：万ドル)

年	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
売上	350	1,000	2,000	3,000	4,500	6,000	n.a.	18,216

(出所)「万向米国公司大事記」より作成。

2002年現在、従業員約60人、そのうち、現地従業員は50数人である。本社はシカゴ北西部の工業団地にある。万向は1984年に初めて米国の補修部品市場に参入し、94年に現地法人化を実現、97年に初めて米国のOEM市場に参入できた。

1980年代初期、万向は「外向型発展」(輸出振興型発展)を選んでいった。当時、万向はまだ1つの郷鎮企業であり、当時は万向の製品は国家計画に入れてもらうことができなかった。企業の生存と発展のために、創業者の魯冠球氏は国際市場への参入を決めた。最初、万向の製品は卸売業者経由で米国に輸出された。万向ブランドで販売されていたが、製品は補修部品市場へしか売れなく、販売価格も一番低い水準で、利潤がほとんどない程度であった。こうした状況の中で、万向集団は、米国市場へ参入するために、それが避けて通れない道であると認識し、卸売業界との協力は間違っていないと判断した。

「万向が米国でベアリングやシャフト販売を始めたのは1995年。毎年15~20%の値引き要請に難なく応じ名を売った。だが顧客が求めるのは価格だけではないと考えた。『きめ細かな配送網、技術力の裏付けがあって初めて、低価格が生きる』(倪頰・万向米国公司社長)⁵⁾。

万向米国公司は「株式の購入と引き換えに市場を獲得する(股権換市場)」、「設備の購入と引き換えに市場を獲得する(設備換市場)」、「値下げと引き換えに市場を獲得する(譲利換市場)」など、さまざまな柔軟な取引様式で大量の発注を受けた。これらの市場戦略を活用することによって、製品輸出に際して、発注を待つなり価格競争の繰り返しなどといった受身的な状況が回避できた。それはまた親会社の主力事業の発展と拡張を牽引

することができた。海外の主要な取引先はDelphi, Bisteon, Nasdaq UK (mediating sales to VW), Dyna, and Rockwellなど大手部品メーカーがある⁶⁾。

万向米国公司は万向集団の国際事業展開の代表者として、「資源外部化」つまり、積極的なM&A戦略を通じて、現在、米国、英国、ドイツ、カナダなど8カ国で25の海外子会社をもつに至った。そのうち、全額出資もしくはマジョリティ出資の子会社は18社がある。そのなかにはゴルフ場、不動産、投資会社など非生産会社も含まれている。マジョリティ出資会社に対しては、それらの資源を有機的に統合し、万向集団の海外生産基地、海外開発センター、国際市場における販売ネットワークを作り上げ、次第に海外市場シェアを拡大し自社ブランドを構築していく。

四、中国企業の米国進出戦略(3)：

華為=ニッチ(隙間市場)戦略

華為(Huawei)は1988年に深圳市で設立された民営ハイテク企業で、中国最大の通信設備メーカーである。特にR&D重視(R&D-driven)の企業として注目される。従業員2万3000人余りのうち、研究開発要員は48%を占め、研究開発スタッフの6割が修士以上の学歴を持っている。R&D支出の売上比率は10%以上を占める。従業員のうち、外国人は約3400人、海外留学・勤務経験者は約500人である。

海外には4つのR&D拠点がある。米国、インド、スウェーデンとロシアである。中国国内には、深圳、北京、上海、南京、西安、杭州と成都に製品別のR&D拠点を有している。上海R&Dセンタ

ーには2000人以上のスタッフがいる。主に第3世代携帯電話(3G)のWCDMAの研究開発を行っている。華為のR&D能力は中国企業のなかで随一とされている。

製品は6グループに分かれる。すなわち、固定、移動通信、光ネットワーク、データ通信、ソフトウェア&サービスと端末機(terminal)。製品は90カ国向けに輸出しているが、海外市場で優位に立った地域はロシアを含むCIS、シンガポール、タイなどアジア諸国、メキシコ、ブラジルを含む中南米、EU諸国、ナイジェリアなど中近東地域、最後は米国である。2004年の売上高が55.8億ドル(463億元)、うち海外の売上は22.8億ドル(4割強)である。世界通信産業界での新しいグローバル・プレイヤーとして注目されている。

米国市場への本格的な進出は2001年、テキサス州Dallas近郊にある世界有数の「通信回廊」(Telecom Corridor)とよばれるPlanoに全額出資の子会社FutureWeiを設立した。従業員約100人のうち、半分近くはR&Dスタッフである。

そのほかに、San Joseにシリコンバレー研究所がある。華為は2002年に現地企業の光通信企業のOptiMight社、2003年にネットワークベンダー企業のCognigine社を買収、それらをベースにシリコンバレー研究所を立ち上げ、研究開発を行っている。その前に、シリコンバレーに販売会社があり、華為の子会社である「華為電機」のpower supplyに関する製品を米国で販売する一方で、TIなどのハイテク企業からTSLチップなどを大量に購入する役割も担っていた。2001年に「華為電機」を米国重電メーカーのEmersonに売却した。

創業者で現社長の任正非氏は1990年代中ごろから海外進出を推進しはじめた。華為の中国国内シェアは30%強、競争が激しいため、それ以上の伸びはなかなか難しいとされている。

一方、米国では、華為はデータ通信の分野でトップ企業であるCiscoを急迫している。平均でCiscoの製品に比べて3分の1安い。さらに、デ

ータ通信の先駆者であり、のちにCiscoとの競争に負かされた3Comと手を結んで、2003年に中国杭州で合弁企業を立ち上げている。同年1月に、Ciscoに知財訴訟を起こされたが、2004年7月に和解した。深圳では、シーメンスと3G通信技術に関する合弁企業「鼎橋通信」を立ち上げている。2004年、California州南部とArizona州で携帯電話の基地局とネットワークを含めた通信設備(total solution)を地元の通信キャリアに売却、移動通信市場に初めて参入した。米国では、製品は自社ブランドもあるが、OEM、ODMもやっている。いち早く北米市場に参入し、市場シェアを確保するためには、価格破壊こそやらないが、戦略は「全方位的」とされている⁷⁾。

五、むすびにかえて：

現代中国の経営思想の源流

以上、米国に進出した中国企業の実態を概観してみた。現地調査の結果を踏まえた、これらの企業の現地化経営の体制に対する詳細な考察は別の機会に譲るが、ここではこれらの企業の戦略とビヘイビアに見られた共通点とその要因について考察してみたい。

表面的にみれば、これらの企業の戦略は3社3様である。内外においてあくまでもブランド戦略に固執する海爾、コスト・リーダーシップとM&Aによる統合戦略を併用する万向、ニッチ(隙間)市場を狙う華為。この3社はそれぞれ総合家電、自動車部品、通信機器などの基幹産業において製造大国・中国を代表するトップ企業である。これらの企業の米国における戦略とビヘイビアは極めて単純明快である。すなわち、アメリカ経営学の標準教科書的な戦略を取っている。特に、前述の海爾の張瑞敏CEOが解説した、ハーバード大学のMichael Porter流の競争戦略から大きな影響を受けている⁸⁾。

Porterを含めたアメリカ経営学の代表作は中国

でも非常にポピュラーである。張瑞敏や任正非(華為総裁)に代表されるその世代の経営者の多くは、文化大革命中に青年期を送り、改革開放後に経営者になり、1980年代の体制転換期において試行錯誤を重ねた後、90年代以降になって国際市場に目を向け始める。彼らの経営に関する知識の源流をたどれば、ひとつのルーツは毛沢東流の戦略と戦術であり、そこには中国の古典的な知恵と現代への適用がミックスされている。もうひとつのルーツは、西側先進国、とりわけ米国流の経営学である。

こうした中西合成の知識構造は、これらの奔放な経営者によるダイナミックな経営を下から支えている。中国は今、まさに経営者の時代である。この世代のカリスマ的な経営者を有する企業のビヘイビアに対して定点観測を続ければ、全部ではないにせよ、多かれ少なかれ、そのような中西合成の経営思想の痕跡が見られる。特に、国際経営となれば、知識の不足が顕著になってくるので、標準教科書的な傾向が一層強くなる。

そのような奔放な経営者を牽制するには、一般に組織内の官僚制がひとつの有効な手段である。しかし、中国企業における官僚制の未熟さはそのような経営者をモニタリングするには不十分である。そうした奔放な経営者と未熟な官僚制の間のある種の不均衡は、現在の中国企業が抱えている

大きな不安要因のひとつである。国際市場における中国企業のビヘイビアを観察するうえで、そのような経営者の経営思想の研究が重要である。

いずれにせよ、中国の企業経営は今大きな曲がり角にさしかかっている。知識経済の時代における知識の不足、あるいは、特定の時代の制約を大きく受けた中国の経営者の時代は、中国企業の克服すべき大きな課題のひとつでもある。

注

- 1) 金堅敏「高まる人民元切上げ圧力と中国の『走出去』戦略」<http://cpj-cpjac.jp/ronden/jinjianmin/JinJianMin1.htm>を参照した。
- 2) By Euromonitor International Inc., a London-based market-research firm.
- 3) 2006年2月25日、Haier Americaでのインタビューによる。
- 4) 張瑞敏「“走出去”的八個観点」『中外管理』第117期、2002年9月。
- 5) 日本経済新聞、2002年6月7日。
- 6) 2005年3月14日、Wanxiang America Corporationでのインタビューによる。
- 7) 2005年3月14日、華為 (Huawei) の米国子会社 FutureWeiでのインタビューによる。
- 8) さしあたり、次の2冊を挙げておく。Michael Porter, *Competitive Strategy*, Free Press, 1980. (日本語訳: 土岐坤ほか訳『競争の戦略』ダイヤモンド社、1982年); *Competitive Advantage*, Free Press, 1985. (日本語訳: 土岐坤ほか訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社、1985年)