

中国私企業のマーケティング戦略とその基本特性

上原 征彦
大平 浩二
田村 剛

1. 本稿が含意するところ

今まで、我々は、中国政府が市場経済化を推進する中、そこに立ち現われた中国私企業経営者の行動特性を明らかにしたことを踏まえ、そうした企業が依拠する取引慣行に分析の焦点を当て、その国有の⁽¹⁾パターンを把握しようとしてきた。そこで明らかにされたこととして、中国私企業が依拠する取引慣行では、彼らが機会主義を駆使した短期的視野からの取引を展開する傾向が強いこと、しかしながら他方で人脈を活用した長期的取引も志向すること、主としてこの2つが指摘された。こうした一見相矛盾するような慣行がどのように統合されているのか、また、こうした取引慣行がどんな背景の下で成り立っているのか、この解明こそが最も重要な研究課題であるが、我々は、今まで、事実を明らかにすることに重きを置いてきたこともあって、この点については必ずしも明示的な分析をしてこなかった。

上記のごとき課題にアプローチしていく方法としては様々なものが想定され得るが、その1つとして、取引慣行を含むより広い行動空間を解明することによって、取引慣行とその周辺との関係を浮かび上がらせる、という方法が考えられるであろう。

我々は、そうした行動空間としてマーケティング空間を挙げることができる、と判断している。取引を交換の計量化（経済計算化）を目指すプロセスとして捉えるならば、マーケティングは、まさに、取引の完成を目指す社会的行為そのものとして概念化できるからである。したがって、そうした社会的行為を解明することによって、取引慣行の内容とその背景を把握するための示唆を得ることができる、これが本稿の含意するところである。

2. 本稿の目的

本稿の目的は、中国の市場経済に立ち現れた中国私企業のマーケティング戦略の基本特性を明らかにすることである。我々は、既に、中国私企業のマーケティング行動について、そのおおよそを調査し、これを数量的かつ概念的に分析してきた。

そこでの分析は、どちらかと言えばその現象の把握に重きが置かれていた。今回は、それとは異なるアプローチを試みることにしたい。それは、マーケティングそのものとそれが依って立つ

ところを明らかにし、そこに中国私企業のマーケティング戦略がどう位置づけられるかを明らかにすることである。このことによって、中国の取引慣行の内容とその背景についても新たな知見を得ることができるであろう。

さて、本稿では、まず、マーケティングの歴史的展開の大枠を把握しつつ、マーケティングそのものの本質的性格を明らかにする。次に、それと対比させつつ、中国私企業のマーケティング戦略の位置づけとその特徴を捉えることにする。そして、こうした分析を踏まえ、中国私企業が依って立つ取引慣行の解明について重要と思われる示唆を導き出していく。

3. マーケティングの誕生とその背景

マーケティングという言葉が最初に使われたのは、アメリカであり、20世紀初頭であったと言われている⁽²⁾。しかしながら、その言葉が意味する行為は、19世紀後半に、アメリカの主として新興産業部門に属するメーカーによって既に実施されていたらしい⁽³⁾。すなわち、マーケティングとは、アメリカにおいて19世紀の後半からメーカーによって実施され始めた、従来にはない新しい方式であった、と見なすことができる。

その新しい方式とは、メーカーが卸売業者や小売業者といった流通業者との取引とは別に、消費者に積極的なアプローチを試みたことである。このアプローチの主たる手段は、たとえば、自社セールスマンによる需要家へ直接販売、需要喚起のための広告、流通経路の掌握などであった⁽⁴⁾。

それまでの(マーケティングを実施する時期より前の)メーカーは、流通業者に向けて製品を販売することでメーカーとしての行為を終えていた。言い換えれば、メーカーは流通業者に向けて売り込みをするだけで、それ以降においてその製品がどう売られているか、ということについてはほとんど関与していなかった。メーカーは流通業者に販売を任せることによって自らは生産に専念することができ、その意味では効率的なシステムが採用されていたとも言える。ところが、19世紀の後半になると、前述したように、メーカーは、消費者への限りなき接近を目指して、広告や販売促進などを積極的に展開し、言い換えれば販売管理の徹底化を志向し始めたのである。このような販売管理には、かなりの費用を必要としたはずである。なぜ、メーカーはこのような費用のかかる行為を行ったのであろうか。

その理由の1つとして、相対的過剰生産の進行が挙げられている⁽⁵⁾。産業革命以降、工業生産力が飛躍的に拡大し、特に19世紀の後半のアメリカでは資本の集中が顕著に進んだこともあって、市場に何らかの刺激を与えない限り、相対的過剰生産が企業経営を圧迫しかねない、という状況が生み出された。そこで、とりわけ市場支配力をもつ寡占メーカーが前述のごときマーケティングを展開し始めた、というのである。

我々は、より説明力の高い、いま1つの理由があると考えている。それは、当時アメリカにおいて最も市場経済化がすすみ、そのことがマーケティングの展開を促した、という見方である。

資本主義経済(市場経済)が開花したのは確かにイギリスではあるが、それが全国的に普及する動きを早くから示したのはアメリカにおいてだと言える。産業革命から19世紀後半までのイギリスには、多かれ少なかれ伝統的共同体が残存しており、そのことが市場経済の普遍化に相応の制約を課していたはずである。しかしながら、新興国のアメリカでは伝統的共同体が形成されないうちに市場経済化が急速に進み、その普遍化がきわめて早く実現される方向をとったと見なすことができるであろう。

詳しくは後に述べるが、市場経済(以降では単に市場と呼ぶ)が広く浸透すればするほど、伝統的かつ共同体的な縛りから解放され、市場の動きを考慮に入れた経済計算に基づく合理的な取引を展開できるようになる。しかしながら、そこには、そのままでは市場価格より高く売りにくい、寡占企業の市場支配に屈してしまう、などという外的な圧力が強く企業に働き、この圧力を何とか緩和しない限り、企業は自律的な生存・成長ができなくなる。そうした圧力を緩和するために、企業は、顧客の愛顧を勝ち取ることを目的とした独自の行為を展開するようになる。この独自の行為こそがマーケティングであり、こうした行為によって市場がいたるところで形成されるようになった。したがって、市場の普遍化は必然的にマーケティングの展開を要請し、また、マーケティングの普及が市場の普遍化を促すのである。実は、アメリカにおいてマーケティングを開始したのは主として寡占メーカーではあったが、間もなくマーケティングそのものは中小メーカーや流通業者にも急速に普及していった。⁽⁶⁾このことは、まさに、市場の普遍化とマーケティングの普及がコインの表と裏の関係にあることを物語っていると言える。

なお、中国では市場経済が急速に進んでいるにもかかわらず、市場が必ずしも十分に普遍化したとは言えず、このことが中国私企業のマーケティング戦略を大きく規定していることが後に明らかにされる。

4. マーケティングの進化⁽⁷⁾

マーケティングは、消費者を顧客として捉え、これに果敢にアプローチしていこうとするもので、流通過程で展開される取引はその手段でしかなく、顧客と好ましい関係を築くことを目的とするものである。それは、顧客志向(消費者志向)と呼ばれ、マーケティングは、まさに、この顧客志向を徹底化する方向に進化してきたと言える。

誕生期のマーケティングの手法は、広告、販売促進によるものであった。こうしたマーケティングは、顧客志向とは言え、製品開発や生産を1つの与件として位置づけ、様々な販売手法を駆使することによって顧客にアプローチするものであった。そこでは、製造・販売されるべき製品が顧客ニーズに適するかどうかは考慮の外に置かれていた。すなわち「つくったものを売る」マーケティングであった。こうした誕生期のマーケティングを、ここでは、プロモーション型マーケティングと呼ぶことにする。

アメリカで1920年代を過ぎるあたりから、上述のプロモーション型マーケティングはその姿

を変え始める。すなわち、企業は、市場調査などを行ない、顧客のニーズを先取りし、これを製品づくりに反映させようとした。つまり、消費者の欲求を「開発・生産」にフィードバックしようとしたのである。このことは、ある意味で、画期的なことであった。「つくったものを売る」マーケティングから「売れるものをつくる」マーケティングへのパラダイム転換であった。言い換えれば、製品計画がマーケティングの中核に位置づけられるようになったのである。こうしたマーケティングを製品計画型マーケティングと呼ぶことができる。

現代のマーケティング理論は、上述の製品計画型マーケティングとして体系化と精緻化が図られてきた。しかしながら、近年、より顧客志向を徹底化する方向にマーケティングが変わりつつある。それは関係性マーケティングの台頭である。

プロモーション型マーケティングにせよ製品計画型マーケティングにせよ、顧客に自社の製品・サービスを受け入れてもらうために、顧客と何らかの関係を築こうとするものである。その意味で、マーケティングは、当初から市場に関係性を貫こうとするものであった。ただし、プロモーション型マーケティングも製品計画型マーケティングも、そこでの関係性は、自社の製品・サービスを顧客に売っていくための手段として位置づけられていた。ところが、近年台頭しつつある関係性マーケティングは、顧客との関係づくりそのものを目的とし、その関係の中で売れる製品を見出し、これを顧客に提供していこうとするものである。

関係性マーケティングが志向する顧客との関係は、より長期的な関係である。顧客が何を欲し、それがどう変化するかを知るには、企業は、何よりもまず、顧客と長期的にコミュニケーションできる仕組み、すなわち関係性を築かねばならない、これが関係性マーケティングの基本思想だと言える。ここに至って、マーケティング手法は、「製品・サービスを売る」手法から「関係性を築く」手法に変わりつつある。

以上みてきたように、マーケティングは、プロモーション型マーケティングから製品計画型マーケティングへと進化してきたが、さらに関係性マーケティングへと進化しつつあり、こうした進化は、一方で、顧客志向の進化を背景としている(図1参照)。

ここでもう一言述べておきたい。顧客と何らかの関係を築くことは、顧客の顔が見える関係を築くことでもある。マーケティングは、まさに、顧客の顔が見えるべく、その方法論を高度化させてきたといえる。プロモーション型マーケティングから製品計画型マーケティングへの進化において、企業が見ようとしてきた顧客の顔は、個々の顔ではなく、自社が訴求しようとするセグメントに属すると思われる多数の人々を代表する類型としての顔であり、こうした類型としての顔を想定しつつ顧客にアプローチする方法として精緻化されてきたのがターゲットマーケティングである。そこでは、個々の顧客の顔が実際に見えるわけではなく、また、一人一人の顧客に異なった対応(個別対応)をするのではなく、特定の顧客グループ(セグメント)に提案を行い、また、その反応を見つつ、必要とあらば提案を変えていく、という方式が採られる。これは、個別対応を効率的に行なうことが技術的に困難であったために考え出された方法論だと言えるかも知れない。しかしながら、近年、インターネット等の情報ネットワーク技術の発達と普及は、個々

の顧客の顔が見える個別対応を可能にしつつある。関係性マーケティングの台頭は、こうした個別対応を視野に入れたものであることにも注意すべきであろう。

以上、マーケティングの進化について説明してきたが、後に、中国私企業のマーケティング戦略がプロモーション型マーケティングに焦点を置いていることが明らかにされる。

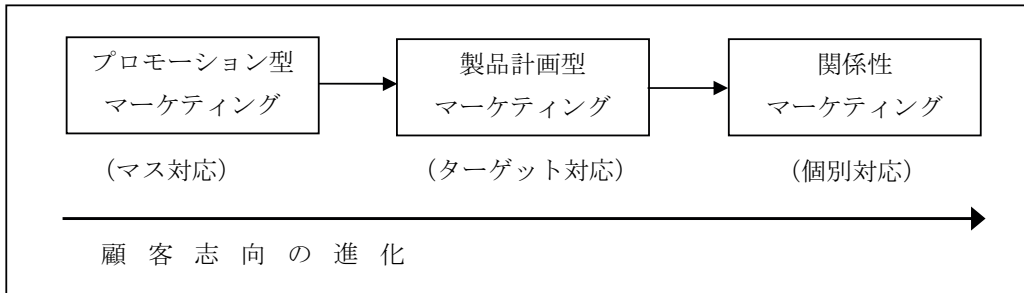


図1. マーケティングの進化

5. 市場に関係性を貫き通すマーケティング⁽⁸⁾。

マーケティングは、既に触れたように、企業が、市場メカニズムに埋もれることを避けるために、顧客との関係性を築こうとするものである。たとえば、広告によって顧客のロイヤルティを得ようとするマーケティング行為は、顧客と関係性を築こうとする行為そのものであると同時に、それは、市場メカニズムからの影響を極小化し、独自の意思を顧客に受け入れてもらうことを予定しているのである。それ故に、マーケティングは、市場に関係性を貫き通そうとするものであり、これがマーケティングの本質的性格の1つをなす、と考えることができる。

しかしながら、上述のごとき関係性は、市場から遮断されたものではなく、むしろ、市場と相互依存の関係にあり、一方があるから他方が意味をもつ、という関係にあることに注目しなければならない。たとえば、企業が、消費者をして他社ブランドから自社ブランドにスイッチさせ、自社との関係性に取り込むことができるのは、市場が存在するからであり、また、我々がブランドを通じて容易に特定企業と関係を持てるのは、市場の存在を介していつでもその関係から離脱できる、ということを知っているからである。そして、このような関係性を築くことができるからこそ、企業も顧客も市場を利用するのである。

ここで、市場と関係性の違いを一般論として明らかにしておこう。市場では人と人が市場メカニズムを通じて連結させられ、そこでは、互いに顔の見えない者同士が、取引ないしその連鎖を通じて結びつけられる。すなわち、市場での取引のみで利を得ようとする、同一品質であれば安いものを、また、同一価格であれば品質の高いものを選択しようとする行為、安いときに買って高いときに売ろうとする行為、できる限り安く買ってできる限り高く売るために策を練る行為が展開される。こうした行為は、市場メカニズムという、いわば外的な選択肢への賭けによって利を得ようとするものであるが、市場の原理では、多くの人々がそのような行為を展開すること

によって互いに顔の見えない人々が結びつけられるのである。その意味で、その結びつき方はゲゼルシャフトとしての結びつきである。さらに、ここで注意すべきことは、市場メカニズムという外的な選択肢への賭けによって利を得ようとする誘因が働くために、多かれ少なかれ、取引当事者の双方ないし一方において利己的な機会主義に基づく行為の展開が常に準備されている、という点である。この準備が行為に移されるのを放任してしまうと、一方が得をして他方が損をするというゼロ・サムが発生を抑制できなくなる。わずかなゼロ・サムであれば、取引当事者は、市場に賭けていることを覚悟しているが故に、それを容認し合うかも知れぬが、それが有意に大きなものであれば当事者間にコンフリクトが生じ、そのままでは市場というゲゼルシャフトが崩壊してしまう恐れを抑制することができない。そうした有意なゼロ・サムの発生をあらかじめ防ぐために契約が締結されることになる。市場における契約の主たる機能は有意なゼロ・サムの防止にある、ということをごここで強調しておきたい。もちろん、取引が交換を目的としているため、取引当事者の双方が利を得るというウィン・ウィンも志向されるのは当然であるが、ここで注目すべきことは、そうしたウィン・ウィンに向けての努力の展開は、市場メカニズムという外的な作用によって大きな制約が課せられている、という点である。

一方、関係性とは、市場メカニズムという外的作用をこうむることを避け、人為的に作り出された社会的結合の下で取引当事者の各々が固有の行為を展開することを指す。各々がどんな行為を展開するかは、主として、両者の間にどんな関係が構築されるかによる。そうした関係性として、古くは地縁・血縁・人脈によって結びつく伝統的共同体における関係、新しくは企業組織内での関係、フランチャイズ・システムにおける企業間関係などにその典型を見てとることがでる。このような関係性においては、たとえば市場メカニズムのごとき外的なものに關係の形成を委ねることができないため、多かれ少なかれ互いに顔が見えることを目指しつつ、取引当事者の各々が人為的に關係を構築する努力をしていかねばならなくなる。そこではウィン・ウィンの關係が志向されざるを得なくなる。なぜならば、このような關係性においては、市場メカニズムを活用して取引当事者が儲けを得ることができないため、彼らは社会的結合の内部で生み出される作用(人と人との關係を構築することから生ずる作用)を生かす努力によってしか利得を創出することができず、また、ゼロ・サムがここで志向されるとしたら、この社会的結合そのものが崩壊してしまうからである。とは言え、關係性においては、取引相手との關係づくりから決して自由たり得ない。ここでは自己だけの論理ではどうすることもできず、取引相手の顔を見ようとする努力の中で彼と自分とのウィン・ウィンを作り出す行為を展開せねばならない、という不文津の規制が課せられることとなる。その意味において、關係性そのものはゲマインシャフトとしての性格を有するのである。

さて、ここで話を戻そう。マーケティングは、既に述べたように、市場に關係性を貫き通すものであり、言い換えれば、ゲゼルシャフトとしての市場と、ゲマインシャフトの性格を持つ關係性とを統合しようとするものである。この統合された關係性を市場型關係性と呼ぶならば、マーケティングは、まさに、市場型關係性の構築を目指していると言える。ここで重要なことを3つ

指摘しておきたい。

第1に、市場型関係性は、確かにゲメインシャフトとしての性格を有するものの、他の関係性（たとえば伝統的共同体、友情、恋愛、企業内組織などに見られる関係性）と比べ、開放度がきわめて高く、参加・離脱費用がきわめて低い、という特徴を有している。このことは、その関係性そのものが市場に開かれており、そのことがこの関係性の存続を根拠づけている、ということに由来する。

第2に、市場型関係性は、顧客志向をベースとした固有の目的をもつ関係性である。すなわち、そこでは、売り手が顧客に満足を与えることによって売り手も利を得る、というウィン・ウィンの関係の構築・維持という目的の実現のみが志向される。その意味で、きわめて特定化された機能が志向される限定的な関係である。開放度が高く参加・離脱費用が低いというのも、それが機能的・限定的であることにも由来している。

第3に、なぜ市場型関係性の構築が必要とされるのか。それは、市場は確かに交換を促進するものの、市場の原理のみでは製品を顧客に必ずしも的確に到達させることができないからである。市場メカニズムが解決するのは、需要量と供給量とを一致させるように価格を均衡させる、ということだけであり、そこでは需要と供給の量的マッチングしか達成され得ていない。ここでは、ある製品を欲している人に当該製品が的確に到達する、という質的な需給マッチングが達成されている保証は何もないのである。この質的需給マッチングを実現するためには、市場メカニズムという外的なものの活用だけに止まることができず、顧客の消費行動・購買行動を察知し、これに働きかけることができる、という意味での「顧客の顔が見える」仕掛けを、市場との連動を考慮しつつ、意図的に作り出していくことが必要とされる。この仕掛けこそが市場型関係性であり、マーケティングそのものが展開される場でもある（図2参照）。

なお、ここで一言触れておくと、後に、中国私企業のマーケティング戦略は、必ずしも十分に市場型関係性の下で展開されているのではないこと、したがって、それは顧客志向が希薄であることが指摘される。

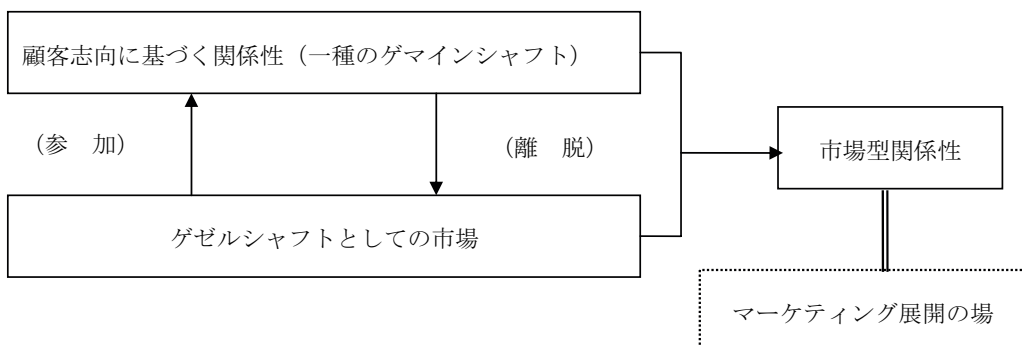


図2. 市場型関係性の基本的性格

6. 玄人(商人)と素人(民人)との境界の希薄化⁽⁹⁾

以上、我々は、中国企業のマーケティング戦略の特徴を手際よく説明するための準備作業として、独自の視野から、マーケティングの史的展開を把握しつつ、その基本特性を明らかにしてきた。我々の目的にさらに近づくためには、いま一つ、別の方位からマーケティングの特性を探り出す準備作業が必要である。それは、マーケティングの発展は玄人(商人)と素人(民人-消費者)との境界を希薄化させる、ということについて明らかにすることである。

産業革命が本格化するまでは、総じて村落共同体による自給自足経済が一般的であり、そこでの余剰生産物が都市で売買されるに過ぎず、市場は局部的にしか存在していなかった。そうした市場では、交換が人脈・権限などによって規定される村落共同体とはまったく異なり、いわゆる市況とか地域差などを考慮に入れた経済計算に基づく交換が行なわれ、そこでは売買差益から得られる利潤の極大化が徹底的に志向された。ここは、まさに、同一品質であればできる限り安いものを、また、同一価格であればできる限り品質が高いものを選択しようとする行為、安いときに買って高いときに売ろうとする行為、できる限り安く買ってできる限り高く売するために策を練る行為が展開される場であった。こうした差益型利潤獲得行為が、村落共同体の各々を経済的につなぐ機能を担っていたと言える。

上述のごとき市場で利潤を得ようとする人々は、村落共同体で生活する民人とは異なる専門的な知識・能力をもつ人々であった。それが商人である。商人は、リスクを覚悟して市場に賭け、そこから差益型利潤を得ようとする、いわゆる儲けの玄人であり、村落共同体の人脈・権限関係などによって支えられ経済的リスクを負わない大多数の素人とはまったく異なった性格を有する人々として捉えられていた。それ故、一般の民人は市場で取引できず、市場は、むしろ、特定の資格を有する商人が立ち現われるコミュニティとしての性格をもっていた。たとえばギルド、自治都市とその同盟(例：ハンザ同盟など)はそうした商人コミュニティの一種であった。

商人コミュニティたる市場では、各々が利益の獲得を目指して機会主義的行為を展開し、互いにしのぎを削っていた。もちろん、そこでは顧客志向という思想はみじんも見られなかった。とは言え、もちろん、そうした機会主義の展開がとり返しのないコンフリクトに至るのを避けるために、相応のルールが設けられた。個々の取引の契約もこのルールに基づいていた。しかしながら、そのようなルールを理解してこれをビジネスに活用できるためには専門的な知識と経験が必要であり、商人ではない素人が市場で取引するのはきわめて危険であり、また、ほとんど不可能であった。

上記のごとき商人は、市場で玄人として冷理な、生き馬の目を抜くような行為を展開しながら、共同体では良き民人として生きることを信条としていた。たとえば、儲けた金で寄附や慈善事業を行ない、共同体的な関係性の展開に貢献すべく努力した。市場の原理にしたがってそこでは人をおとし入れることを平気ですが、民人の間では共同体の原理を守り、その発展を積極

的にリードしようとしたのである。すなわち、「きたなく儲けてきれいに使う」というのが商人の美德であった。こうした商人型美德が展開され得たのは、商人（玄人）と民人（素人）との境界がはっきりしていたからである。

ところが、市場が普及し、伝統的な共同体の論理に基づく交換が縮小していくにつれ、民人も市場で生活用品を調達せざるを得なくなる。たとえば、我々は、現在、ほとんどの生活用品をスーパーマーケット、コンビニエンスストア、百貨店、専門店などで購入しているが、いずれも市場を利用しての買物である。一方で、市場の普及はマーケティングの発展に支えられてきた。それは、市場メカニズムの活用だけでは量的な需給マッチングしかできないため、質的な需給マッチングを目指し顧客との関係性の構築が必須となるからである。そうした関係性は、伝統的な村落共同体でのそれとは異なり、顧客の欲求に売り手がマッチしていくための関係性であり、これが市場に貫き通されるようになると、市場は玄人（商人）だけのコミュニティではなく、素人（民人）も含むそれになる。マーケティングの発展によって顧客志向が強まってくるにつれ、市場において従来の機会主義的行為は必ずしも商人に大きな利益をもたらさなくなる。むしろ、従来の差益商人ではなく、顧客に利益をもたらすマーケティング主体が相応の利潤を確保できる、という思想と仕組みが要請されてくる。そうすると、「きたなく儲けてきれいに使う」という商人型美德は、「顧客に奉仕することによって儲ける」というマーケティング型美德に変容していくことになる（図3参照）。

上記のことは、一方で、玄人（商人）と素人（民人＝消費者）との境界が希薄化してきたことを意味している。現代では、売り手（玄人）も消費者（素人）の声に耳を傾けざる得なくなっているし、消費者も売り手の様々な行為を見てとることができるようになってきているのである。すなわち、玄人の行為が素人からよく見え、また、前者が後者に大きく規定される方向に進んでいるのである。

ちなみに、後に、中国私企業の展開するビジネスが商人型美德に支えられたものであることが明らかにされる。

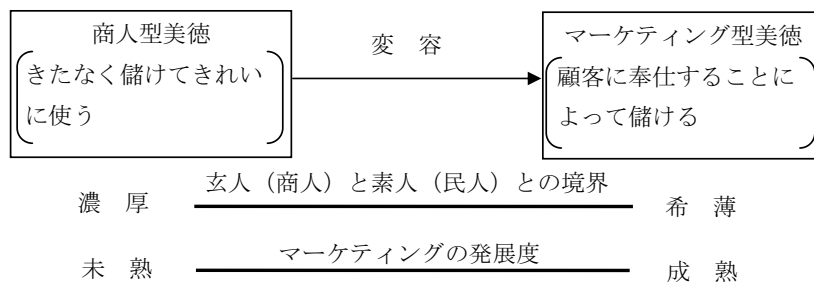


図3. 商人型美德からマーケティング型美德へ

7. プロモーション型マーケティングと中国私企業

以上で、我々は中国私企業のマーケティング戦略を説明するための準備作業を終えたことになる。準備作用がやや長い文章になってしまったが、この作業そのものが我々の中国での調査の過程で生み出されたものであるため、その成果をここに記したかったことをご理解ねがいたい。ここまでの準備作業を踏まえ、これからは中国私企業のマーケティング戦略の基本特性を明らかにしていく。

まず、中国私企業のマーケティング戦略はプロモーション型マーケティングに依拠していることに注目したい。既に述べたように、マーケティングそのものはプロモーション型マーケティングから始まり、製品計画型マーケティングを経て関係性マーケティングに向けて進化してきている。そのことを考慮すると、中国私企業のマーケティングはまだ発展段階の初期にあると言ってよい。中国私企業へのインタビューで、「マーケティング戦略の焦点はどこか」という質問をしたところ、その回答は次に代表させることができた⁽¹⁰⁾。

- ・ 広告や店頭プロモーションをすればたいがいの商品は売れていく（中国の日用雑貨メーカー、北京）。
- ・ どんな商品をつくるかよりも、どんな商品があるかを消費者に知らせる方が重要だ（中国家電小売店、大連）。
- ・ 中国大陸の企業は、海外の製品を模倣し、それを販売することによって成長してきたが、近年は、さらに、広告宣伝や営業活動がうまくなった（ソフトウェア企業、台北）。
- ・ 中国では価格の安さと販売促進のうまさ競争を制する（日系の即席ラーメンメーカー、海南島）。
- ・ 中国は、まだまだ需要が顕在化されていないので、そこを広告などで刺激すると売り上げを著しく拡大することができる（日系の広告代理店、北京）。

上述のような回答は、中国私企業のマーケティング戦略の焦点がプロモーション型マーケティングにある、ということを示唆している。中国の市場経済化は、1990年代に入ると急速に進んだが、それはまだ大都市に限られていると言ってよい。そうした大都市に向けて製品を製造・販売する企業は、マーケティング技法を比較的早く取り入れ、大学にもマーケティングの科目が設置されるに至っている。大都市に住む比較的所得の高い層は、市場経済に接することによって色々な製品があることを見出し、購買意欲をかきたてられるようになってきた。この購買意欲をかきたてることに大きく貢献しているのがプロモーション型マーケティングなのである。中国の大都市には先進国資本の広告代理店はもちろんのこと、自国資本の広告代理店が実に多いことに気付くであろう。このことは、中国私企業へのマーケティングの普及を物語っていると同時に、中国私企業のマーケティング戦略の焦点が、潜在化している大量の需要をプロモーションによって掘り起こすことにある、ということも根拠づけている。

プロモーション型マーケティングが中国において有効であるのは、市場に接すれば顕在化し得る需要が大量に存在しているからである。それは、また、大量の潜在需要に対して市場がまだ十分に形成されていないことの反映でもある。

中国私企業のほとんどが製品計画型マーケティングの段階に達していない理由として、第1に、上述したように潜在需要が豊富であり、模倣品や輸入品あるいは既存製品でもプロモーションによって需要を刺激さえすれば比較的良好に売れ、どんな製品が消費者に適合するかについてはそれほど神経質にならなくてよいこと、第2に、製品開発技術がまだ発展途上にあり、かつ、顧客ニーズを真剣に捉えようとしなくてもプロモーションによって売り上げを確保することができる状況にあるため、技術を市場に適合させる志向が弱く、また、そうしたノウハウを身につけていないこと、この2つが主として挙げられるであろう。

以上のことからみて、中国私企業のマーケティング戦略がプロモーションを核として展開されているのは、中国の市場経済化が急速に進みつつも、それが必ずしも全国化せず、それ故に潜在需要が豊富にある、という状況においてであり、その意味では中国の市場経済化の歴史的展開と呼応しているとも言える。

8. 顧客志向が希薄な中国私企業

中国私企業のマーケティングが初期の発展段階——プロモーション型マーケティング——に止まっているということは、その顧客志向についても初期の段階に止まっているということを示唆している。それは次のようなインタビュー結果からも明らかである。⁽¹¹⁾

- ・ 中国の企業は、たとえば日本企業が新しい製品を売り込もうとすると、自社でそれをどのようにして顧客に向けて製造・販売するかを考えるよりも、同業他社にいくらで転売できるかを考えるところが多い(日経のソフトウェア企業、北京)
- ・ とにかくプロモーションを首尾よく展開すれば売り上げを拡大できるので、今のところ、顧客のどんな問題を解決すべきかについてはそれほど真剣に考えることもない(中国の電子メーカー、北京)。
- ・ 中国の人々は、相応の所得さえあると、ある意味で多くのものを欲しがるので、売れ行きを把握してさえいれば、どんな製品を製造・販売すればよいか直ちに分かる(中国の百貨店・大連)。
- ・ 中国の企業は、我々の眼からみると顧客のニーズを捉えるよりも、価格を安くしてできる限り早く売りをつくらうとしている(日系のソフトウェア・香港)

上述からも明らかな通り、中国私企業は、顧客のニーズに合ったものを売る、というよりも、市場で売れるものを探す、というスタンスに立っている。これは、まさに、中国ではプロモーションで製品が売れる状況にある、ということに対応している。

中国私企業が展開するプロモーション型マーケティングは、大量の潜在需要の存在を基盤とし

ており、そこでは、どんな顧客がどんなものを欲しているかを知るよりも、むしろ、ともかく需要を刺激して顕在化したそれを掴み取る、という実践が優先され、顧客の顔をあまり見ようとしないマーケティングが展開されている。もちろん、中国私企業も、顧客が自社製品を買ってくれる限りにおいて自分が生存できる、ということが多かれ少なかれ認識しているはずである。しかしながら、中国私企業は、顧客を市場を通じて見ようとはするものの、顧客の顔そのものを直接に見ようとする傾向が希薄である。すなわち、質的な需給マッチングを実現するための顧客との関係性を市場に貫き通そうとする意図が、中国私企業においてはきわめて脆弱である。また、既に述べた状況からみて、それでも中国私企業は相応の売上を確保することができるのである。

以上のような事態は、中国私企業をして独特の顧客観を形成させている。マーケティングの理念からみると「顧客は自社の製品・サービスに最も影響を与える相手」であるが、我々の調査によると中国私企業の半数以上が「顧客は自社が金を儲けるための相手」、「顧客は自社の製品・サービスから恩恵を受けようとする相手」として⁽¹²⁾いた。

こうした顧客観は、ビジネスが市場というゲゼルシャフトのみで行なわれるという思想に連動していると言える。現代の先進国では、ビジネスは、市場というゲゼルシャフトに、顧客志向に基づく関係性というゲマインシャフトを貫き通した空間（いわゆる市場型関係性が構築される場）で展開される、と考えられており、これをリードするのがマーケティングそのものだと捉えられているのである。

上述が意味することは、中国私企業が、顧客志向に裏づけられたマーケティングの思想を取り入れることをしないで、プロモーションというマーケティング技術のみを取り入れた、ということである。ただし、このことは、先に述べた中国の市場経済化の歴史的展開そのものに大きく規定されており、その意味で必然的なことでもある、ということに注意すべきであろう。そして、一般に、ビジネスは技術から導入され、それが洗練されていく過程で思想が確立されてくる、ということも忘れてはならない。

9. 商人型美德と中国私企業

中国の市場経済に立ち現われた私的経営者には、国営企業等で大活躍した人々、大学で経営学を修めビジネス理論に自信をもつ人々が実に多く、彼らは新しいエリート層としての誇りをもち、また自らをビジネスのプロとして自任している⁽¹³⁾。彼らは市場経済の発展を利用して資産や富を増やすことに熱心である一方、友人や地域の人々、家族・宗族との信頼関係を重視し、その中で清く正しく生き、そうした関係者に多大なる貢献をしようとしている⁽¹⁴⁾。すなわち、彼らは、先に述べたように、市場では顧客との関係性を積極的に築こうとせず、そこでひたすら儲けることに専念しているにもかかわらず、市場を離れた生活社会では人との関係を大切に、そうした社会に貢献しようとしているのである。これは、まさに、中国私企業が、多かれ少なかれ、市場を商人コミュニティとして捉え、そこでの活動と、生活共同体での生き方とに、多かれ少なかれ、境

界を画していることを示唆していると言える。

このことは、また、中国において市場が十分に普及していない、という事実からも容易に推察できるし、次のインタビュー結果からもそうした傾向を読み取ることができる。⁽¹⁵⁾

- ・ 私たちは金を儲け、それでもって仲間の生活をよくする義務を感じている（中国の土建業、北京）。
- ・ 今は金儲けで必死であるが、いつかは故郷に錦を飾り親族や友人に大きな貢献をしたい（中国のソフトウェア企業、北京）。
- ・ 中国の人々はビジネスには抜け目ないが、友情を大切にする（日系ソフトウェア企業、香港）。
- ・ ビジネスでは勝ちと負けをはっきりさせるが、日常生活では信義を重んじなければならない（中国の機械メーカー、上海）。

中国では、市場経済化が急速に進んでいるとは言え、まだ伝統的な共同体での権限関係・人脈等に影響される交換が根強く残されているため、玄人（商人）と素人（民人）を分ける思想がビジネスの展開に大きな影響を与えている、と見なすことができる。だからこそ市場経済に立ち現われる人々は、プロを自任する新しいエリート層として認知されるのかも知れない。

そこで、中国私企業が展開するビジネスは、多かれ少なかれ「きたなく儲けてきれいに使う」という商人型美德に基礎を置いている、と考えてよいであろう。中国私企業が、日本企業からみると、生き馬の目を抜くような機会主義的商行為を展開するのも、彼らが市場を玄人が賭けをする場と見なしているからであり、決して彼らがずるいからではない、と判断すべきである。

ところで、中国私企業は、ときとして市場において関係性を重んずる取引を展開することもある。それは、顧客志向に基づくものではなく、人脈とか権限関係をたまたま市場に持ち込んだものであり、言い換えれば、伝統的な生活共同体を市場に持ち込んだものである。これをいつ、どのように市場に持ち込むかはきわめて状況依存的であり、その意味でも、中国企業の行動は機会主義的である。なお、市場に持ち込まれた生活共同体としての関係性は、マーケティングが展開される市場型関係性と大きく異なり、きわめて閉鎖的であるが故に、取引当事者のビジネスを長期的に固定化すると同時に、それが参入障壁となることもある。中国の市場は、商人というプロが互いにしのぎを削り合う儲けの場であるだけでなく、強固な人脈による長期的な取引が戦略的に維持される場でもある。

10. 中国私企業が依拠する取引慣行について

ここで冒頭の問題意識に戻ろう。中国私企業が依拠する取引慣行には、一方で機会主義を駆使した短期的視野に基づくものがあり、他方で人脈などを活用した長期的関係性に基づくものがある。こうした一見矛盾するような慣行が何故併存し得るのか。ここでの答えは、既に述べた、中国私企業が商人型美德に基づいてビジネスを行なう、という説明で充分と思われるが、いまだし、

中国私企業のマーケティング戦略が、市場型関係性とは別の場で展開されざるを得ない状況にある、という点にその答えを求めることができることを強調しておきたい。

まず、中国私企業の依拠する取引慣行が機会主義を駆使した短期的視野に基づくものであることについて、より体系的に要約してみる。マーケティングは、伝統的な共同体での関係性による交換が市場での交換に置き換わることによって、言い換えれば市場経済が支配的になることによって、進化していくと同時に、こうしたマーケティングの進化が市場経済の普遍化を促す。このようなマーケティングの進化は、一方で、顧客志向に基づく市場型関係性の導入を促し、玄人（商人）と素人（民人）との境界を希薄化させる。マーケティングがそれほど進化していない状況においては、市場の普及が局部的であり、そのことが、市場で取引をする玄人（商人）と、共同体での交換に支えられる素人（民人）との境界を明確にする。そうした市場では、玄人たる商人が生き馬の目を抜くような機会主義的行為を展開することによって、共同体と市場とをつなぐ役割を果たす。しかし、玄人たる商人は、共同体においてはよき民人として生きようとするだけでなく、市場で儲けた金によって共同体の関係性の発展に大きく貢献しようとする。これが「きたなく儲けてきれいに使う」という商人型美徳である。中国では、一方で市場経済化が急速に進んでいるとは言え、他方で伝統的な共同体での関係性が交換を規定するという状況がまだ残されており、市場は依然として玄人が活躍する場として捉えられ、商人型美徳が中国私企業の取引慣行に大きな影響を与えている、というのが我々の見解である。とすれば、市場に解き放たれた中国私企業は、今までにない利潤獲得動機に触発され、積極的にマーケティング戦略を展開しつつ、取引において機会主義的行為を駆使し、できる限り一挙に短時間で利を得ようとするのは当然のことであり、それがマーケティングの成果そのものとして要請されることでもある。我々が香港でインタビューした中国系アメリカ人が「中国の商人は取引の間隙を縫って利益を得るプロなので、当方もプロとして緻密な契約書を作るために精力的な交渉をしなければならない」と述べていたのは、まさに、中国私企業が商人型美徳に基づいた取引を行なっていることを見事に表現しているといえよう。

次に、中国の市場での取引慣行として、人脈による長期的取引も存在する、という点について説明してみよう。中国では、グローバル化の中での市場経済化が急速に進んでいることもあり、中国企業は積極的にマーケティング技術を取り入れてきた。それがプロモーション型マーケティングの展開である。こうしたマーケティングにおいては、顧客志向を身につけてはいないが、売りをつくるためにあらゆる手段が動員される。1つは新規顧客を獲得するための手段であり、いま1つは既存顧客を固定化するための手段である。前者には広告、販売促進などのプロモーションが有効であるが、後者には何からの関係性の導入が必要とされる。ところが、中国における市場経済化の状況からみて、顧客志向に基づく市場型関係性を導入できる客観的条件が整っていない。そこで、伝統的な共同体における人間関係を市場に持ち込むことになるのである。こうした関係性は閉鎖的であるが故に強固な取引関係そのものとなる。これも中国私企業が活用する「市場での武器」となっているといえよう。

以上が冒頭の問いへの答えであるが、中国私企業が依拠する取引慣行は、中国の市場経済化の固有の状況を背景としつつ、中国私企業のマーケティング戦略そのものから生み出されてきたということもできるのである。

注：

(1) 以下が該当する。

上原征彦・林周二「中国の変動期における企業化とその特性について」『研究所年報』第14号，1997年
大平浩二・上原征彦・田村剛「中国非企業の経営者の属性に関する研究」『研究所年報』第15号，1998年

田村剛・上原征彦・大平浩二「中国私営企業の発展」『研究所年報』第16号，1999年
上原征彦・大平浩二・田村剛「中国企業家の取引慣行」『研究所年報』第17号，2000年
上原征彦・大平浩二・田村剛「中国の取引慣行」『研究所年報』第18号，2001年

(2) マーケティングの誕生期については、次がユニークな記述をしている。

田内幸一『マーケティング』日経文庫，1985年，10～20ページ。

(3) この見解は次を参考している。

下川浩一『マーケティング—歴史と国際比較』文眞堂，1991年，59～81ページ。

(4) ここでの消費者は家計消費者と産業需要家の双方を指している。消費者は家計消費者だけを指し、産業需要家は使用者に過ぎないという見解もある。しかし、流通には始点と終点があり、その間に流れる財は形態が変化しないものとされ、始点は消費者で終点は消費者である、という通説に依拠するならば、産業需要家はやはり消費者として捉えねばなるまい。

(5) こうした事実認識は、少なくとも、我が国のマーケティング研究者における1つの共通認識となっている。この点については次を参考にされたい。

荒川祐吉『マーケティング・サイエンスの系譜』千倉書房，1978年，39～43ページ。

(6) アメリカでは多くの研究者がこれと同様な見方をしている。

(7) この考え方は次の文脈に依拠した。

上原征彦『マーケティング戦略論』有斐閣，1999年

(8) ここでの記述は次の一部に修正を加えた。

上原征彦「マーケティング空間とその基本特性」『流通研究』第122・123合併号，2002年1月

(9) ここでの考え方は次の研究の文脈に依拠している。

林周二『現代の商学』有斐閣，2000年

(10) ここでのインタビューは次の現地調査によるものである。そこでは現地企業、現地に所在する日系企業にインタビューした。

1997年10月：北京，1998年10月：北京と上海

1999年2月：香港，2000年2月：香港と海南島

2001年3月：台湾，2002年3月：北京

(11) 同上の現地調査による。

(12) 上原征彦・林周二，前掲論文

(13) 同上論文

(14) 同上論文

(15) 前掲の現地調査による。