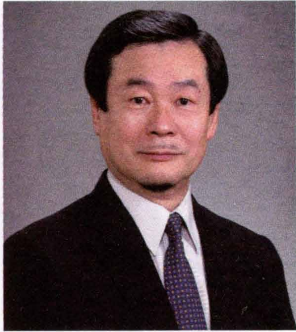


# 華人経済 経営研究

～彼れを知らず己れを知らざれば戦う毎に必ず殆うし～



【馬場正修 (ばばまさのぶ) さん】  
関西日本香港協会理事、同協会華人経済・経営研究部 主任研究員。  
1972年関西学院大学経済学部卒。三井物産出身。繊維貿易畑で中  
華圏に8年在勤。2003年4月より5年間ジェトロ大阪本部貿易・投資アドバイザーを務める。2007年4月(株)貿易人を設立。  
現在、ジェトロ神戸・高知・金沢ほか、香港貿易発展局等の貿易・投資アドバイザー。大阪商工会議所中国ビジネス特別委員会 委員、中国経済・経営学会 会員。関西和僑会事務局長。  
【日本香港協会全国連合会】<http://www.jhks.gr.jp/>  
【関西和僑会】<http://kansai-wakyo.com/>

華人・中国人との交渉に

おいては「グワンシ」(関

係・GUANXI) 主義が

重要な要素として立ちだ

かっていることを認識して

おかなければならない。交

渉の初期においては、お互

い「ワイレン(外人)」と

して相対することになる。

相手の資源に大いに関心が

あるが、相手は、どのよう

な人物か、信頼できる人物

中国本土からアジア地域、そして世界にまで活動範囲を拡大するチャイニーズ。彼らのビジネスに対する考え方や習慣は日本人からすると異質にして独特で、理解しづらいものだといわれている。チャイニーズを総合的に「華人」ととらえ、彼らの多様な伝統文化と長い歴史から導き出された経営思想、心理と行動を体系的に分析し、華人圏や中国への進出に伴う総合的なノウハウを学び合う関西日本香港協会のみなさんの研究成果を紹介する。

## 中国人の交渉のスタイル

ないか、兵法・計を掛けて来るのではないか、警戒心が先に来るのである。そこに華人・中国人に独特の交渉スタイルが出て来る。

### 兵法「以逸待勞」戦術は基本スタイル

不信が払しょくできない状況では、それをいかに乗り越えるか、彼らの交渉態度の中に、本能的に兵法の思惟・戦略的思考が働いていることを認識し、相手の術策に嵌められないよう注意しなければならない。「以逸待勞」戦術は、自ら

は鋭気を養いつつ、敵を焦らし、これを「水分」と言う、が

商人は「奸商」(人を騙して

ビジネスする)とする通念

示には、過度のマージン、

これに、過度のマージン、

これを「水分」と言う、が

これを「水分」と言う、が

これを「水分」と言う、が

尊敬されない。短気を起こして、「冗長な交渉は面倒、腹を割って話しましょう!」原価もマージンもすべてオープンにするから分かってくれ!」などと折れると馬鹿にされる。手の内は絶対明かしてはならない。プ

ライスカットは、相手に敬意を表する深い「関係」を構築するための儀式・行為である。情誼の交換、「関係」づくりを楽しむつもりでじっくり悠然と取り組むべし。さらにお互いの主張、売りたい価格(OFFER)と買いたい価格(BID)の差を埋めるべく、相互に譲り合うことが、儒教の「禮讓」の美德の発露として「関係」構築への意思表示ともなる。激しくとも理を尽くして議論すれば、「不打不成交」喧嘩して友になれるのである。

### 交渉上の留意点

相手は、多彩な交渉術で揺さぶりを仕掛けて来る。そして、「関係」を深化させる価値がある人物か、こちらの人品人柄を値踏みしている。従い、冷静な毅然たる態度で臨まなければならない。遠慮がちな交渉態度は不可。傲慢な交渉態度も不可。誠心誠意言うべきことは理路整然と主張し、粗暴な言動はしない。怒って机をたたかない。忍耐と礼節が大切である。相手が

「無中生有」、ありもしないのにあるように見せかけ、敵の判断を惑わしつつ、虚から実へ転換する策略を使つて他社の出している条件を嘘か本当か、引き合

「無中生有」、ありもしないのにあるように見せかけ、敵の判断を惑わしつつ、虚から実へ転換する策略を使つて他社の出している条件を嘘か本当か、引き合