

## 45 万円の赤字から 200 万円の収益へ



以前は1日に少なくとも1回は WeChat のモーメンツ（朋友圈）を更新し、公式アカウントでも継続的に更新をプッシュしていた起業家の青年、昨年 22 歳で高調だった若者、李智維（リ・ジーウェイ）さんは、ここ数ヶ月間、モーメンツに何も投稿していません。今年の初め、ネットユーザーから「もうそろそろ年齢的にも実務に取り組むべきだ」と言われた彼は、その意見が確かに道理にかなっていると感じました。今年 23 歳になった彼は、低姿勢で行動するようになりました。

今年、彼は技術ライブ配信プラットフォームから技術ソフトウェアのアウトソーシングに転身し、新たなスタートを切りました。彼は顧客に設計と開発の一貫したサービスを提供し、顧客がミニプログラム、アプリ、ウェブサイト、人工知能製品、ブロックチェーン製品の制作を完了するのを支援しています。彼のソフトウェアアウトソーシングの顧客には、教育分野のユニコーン企業である小猿搜题、オンライン公務員試験教育会社の粉笔网、人工知能スタートアップの中科视拓など、20 社以上が含まれ、40 以上の様々なプロジェクトを完了させました。

会社がソフトウェアアウトソーシングに転換して以来、2018 年の上半期には売上高が 200 万元を超え、利益は 50 万元を超え、フルタイムとパートタイムの従業員も最近 15 人に達しました。数字は小さいですが、この 1 年間で彼は成長し、新しい認識と新しい感覚を得ました。

現在、李智維さんは再びオープンに皆さんに向き合っており、以下のインタビューを行いました。



会社の外部委託プロジェクト 1 江蘇衛視『最强大脑』番組 公式ミニプログラム『燃えろ脳』 攬石メディアデザイン会社との協力 クライアントにデザイン開発の一貫サービスを提供 プロジェクトはクライアントの展示許可を取得済み

### 質問：なぜあなたのアウトソーシングに需要があると考えているのですか？

李智維：第一に、彼らが手元にプロジェクトを持っていて、何かを試してみたいと考えている場合、もし彼らがチーム全体を採用しようとする、現在エンジニアの採用コストが高い状況では、アウトソーシングを利用することが多くの場合、より安価な解決策となります。

私たちの見積もりは市場において比較的リーズナブルな傾向にあります。そのため、私たちを選ぶメリットの一つはコストが安いこと、もう一つは柔軟性です。もしあなたがフルタイムのエンジニアを採用する場合、彼らを常に雇用し続けなければならず、プロジェクトを完了させた後に解雇するということはできません。私たちは信頼できる一時的な労働力として、非常に需要がある存在です。

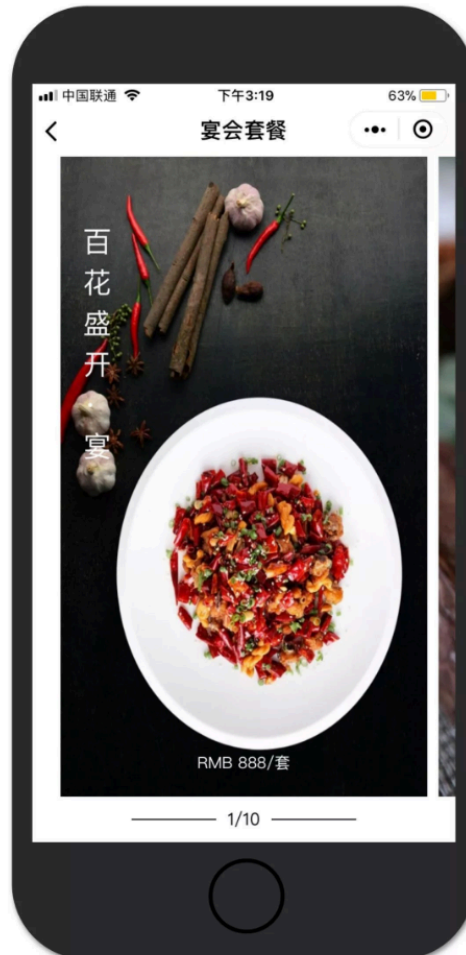
次に、私たちが提携している大手企業の中には、プロジェクトを外部委託してくれるところもあります。なぜでしょうか？もしあなたが非常に優れた外部委託パートナーを持っていて、彼らが信頼でき、質の高い仕事をしてくれることを知っているなら、会社内部にプロジェクトを行うための人的リソースがない場合、信頼できる外部委託パートナーにプロジェクトを任せることを選ぶでしょう。

内部で行う場合、コストが非常に高くなることが多いです。エンジニアの給料は2万から3万に

もなります。一方、私たちのような外部委託の方法では、コストが比較的安く抑えられます。なぜ私たちのコストが低いのでしょうか？その理由の一つは、プロジェクトの成果に応じたインセンティブ制度を通じて、人材をより効果的に活用しているからです。私たちは、一人の人間にフロントエンドとバックエンドの技術的な仕事をすべて任せることができます。他の会社では三人で行う仕事を、私たちは一人に任せ、その人には二倍の給料を支払います。

例えば、3人のエンジニアを雇うのに6万元かかるとします。しかし、私はそのエンジニアに4万元を支払い、彼が一人で全ての仕事をこなすようにします。彼は喜び、私たちも費用を節約できます。この方法は、コミュニケーションコストも削減し、時には2、3人でやるよりも効率的です。

しかし、会社ではこれは不可能です。会社には能力の高い人がいて、これらの仕事を全部こなすこともできますが、それはとても疲れるし、給料も上がりません。そのため、このエンジニアがバックエンドを担当すると、フロントエンドは別の人が担当することになります。会社のインセンティブ制度は、各人が1ヶ月にいくらもらうかというもので、私がバックエンドを担当しても同じ金額で、全部やっても同じ金額です。だから、エンジニアにはそんなに大変な仕事をするモチベーションがないのです。



会社の外部委託プロジェクト2《愛大厨》ミニプログラム 愛大厨社との協力 クライアントのミニプログラムのフロントエンドを支援 プロジェクトはクライアントの許可を得て展示

また、私たちのエンジニアの一部はパートタイムで働いており、彼らの報酬はフルタイムのエンジニアよりも低くなります。ある会社では、仕事量が少ないポジションもありますが、フルタイムのエンジニアとして常に雇用し、一ヶ月分の給料を支払わなければなりません。一方、私たちは仕事量に応じて給料を支払います。一つのプロジェクトが2週間で完了する場合、その2週間分の仕事量に応じて報酬を支払います。さらに、私たちのエンジニアは非常に堅実な人々で、彼らは大企業で正社員として働きながら、私たちのところでパートタイムとして働くことで、月に1、2万円多く稼ぐことができれば満足しています。しかし、フルタイムのエンジニアを採用する場合、現在北京では良いエンジニアの給料は2万元以上が相場です。

同時に、大企業と協力する場合、彼らの担当者は非常に多く、私たちの場合は、一人で相手の三、五人とやり取りすることができます。趣直播での最初の起業を思い出すと、私一人でやっていた頃、会社はまだ利益を上げることができました。なぜなら、私一人でプロモーションとコードの仕事をこなしていたからです。利益は多くはありませんでしたが、月の売上は数万円で、利

益は1、2万元程度でした。しかし、私は多くのユーザーを獲得し、ユーザーの価値を考慮すると、本質的にはかなりの利益を上げていました。

だから、私は早い段階で気づいていました。会社にはフルスタックの人が多ければ多いほど、何でもできるようになり、一人で多くのことをこなせるようになり、会社はより良く生き残ることができる。一人でテストもでき、コピーライティングもでき、マーケティングもでき、セールスもできる。小さな会社では、比較的万能な人材が必要で、すべての仕事をこなせるようにし、その人が多くの役職をこなせるようにし、その人の時間を完全に埋める必要があります。もし彼がテストをする人なら、一日中テストをさせて、常に仕事があるようにしてください。もし彼がセールスをする人なら、一日中セールスをさせてください。セールスのタスクが少ないときは、彼にテストもさせてください。

私の実体験から言うと、自分の給料を稼ぎ戻すのは本当に難しいことです。当時、私も自分の能力はそこそこあると思っていました。何と言っても、私は一流のインターネット企業出身ですから。起業したとき、業界内の人脈があったので、彼らにライブ配信に来てもらうことができたが、それでも月間売上3〜4万円、利益1〜2万円を達成するのに半年かかりました。

私は多くのリソースを使いましたが、わずかなお金しか稼げませんでした。これを見ると、お金を稼ぐためには、個人的には本当に多くの努力が必要だと感じます。私たちの会社では、私も多くの努力をしましたし、同僚たちも同じです。さらに、非常に優れた企業であっても、彼らも大変な苦勞をしています。例えば、AlibabaやHuaweiのような企業でも、エンジニアたちは頻繁に残業をしています。だからこそ、彼らは多くのお金を稼ぐことができるのです。

### **質問：外注業務を行う中で、最も難しいと感じるのはどのような点ですか？**

李智維：会社の規模が大きくなることによる挑戦ですね。私たちが行ったライブクイズプロジェクトは、エンジニアとして初めての外部委託でした。当時は一つのプロジェクトにのみ関わっていたので、うまく進めることができましたが、その後プロジェクトが増え、例えば10のプロジェクトを抱えるようになると、一つのプロジェクトの時と同じように自分一人で管理することは不可能です。他の人に管理を任せなければならず、すべてのプロジェクトに自分が全行程に関わることはできません。そのため、プロジェクト全体が増え、規模が拡大した後の挑戦が生じます。

人それぞれ異なるため、プロジェクトマネージャーが完全にあなたの考え方や方法に従って行動するようになることはできません。技術的背景が全くないプロジェクトマネージャーがいる場合、クライアントとのコミュニケーションなどで他の問題に直面することもあります。あなたの考え通りに一言一句話すことは不可能です。では、どうすれば他の人をあなた自身のようにすることができるのでしょうか？私は次第に、これは100%コントロールできないことに気づきました。





会社の外注プロジェクト3『漢語大詞典』ミニプログラム 攬石メディアデザイン会社との協力  
顧客にデザイン、開発の一括サービスを提供 プロジェクトは顧客の展示許可を取得済み

そこで、私たちは徐々に一定のプロセスを形成し、全体の運営を私の管理範囲内に収めるようにしています。例えば、プロジェクトごとにクライアントとコミュニケーションを取り、マインドマップを作成し、プロジェクトの機能ポイントを分析し、見積書を作成し、それからクライアントと協力について話し合います。このプロセスの中で、私は管理の観点から細かいことを要求するのではなく、結果を見るだけで十分だと気づきました。例えば、営業がクライアントとプロジェクトについて話すとき、彼がクライアントの各質問にどう答えたかなどを気にするのではなく、彼が話をまとめたかどうか、まとめられなかった場合その理由は何か、最も重要な問題に注目するべきだということです。

要約すると、私が2、3人を率いて1つのプロジェクトを行うことから、チームが20～30人で同時に10以上のプロジェクトを行うという挑戦に至るまでの過程で、どのように会社をプロセス化し、クライアントに最高の体験を提供するか、そして会社の規模が拡大しても、各従業員が創

設者のようにクライアントに最高の体験を提供できるようにする方法についてです。

**Q: 今後何か計画はありますか？**

李智維：10 のプロジェクトを同時に進めることから、30、40 のプロジェクトを同時に進めることへ。これは私がずっと考えてきた問題です。より標準化されたプロセスを目指すべきで、まるで流れ作業の生産ラインのようであるべきです。

私たちの会社では、現在一部のエンジニアはフルタイムで働いており、また一部はパートタイムで働いています。今後もこの方針を続け、フルタイムだけでなく、パートタイムのエンジニアも採用していく予定です。これには多くのメリットがあります。

例えば、1万のプロジェクトを誇張して言えば、情報のマッチングを行うことです。私たちは情報プラットフォームとして機能しているので、実際にコードを書くのは私たちではありませんが、優れたエンジニアを知っていて見つけることができます。一部のコアな部分は、フルタイムのエンジニアに任せています。また、デザインの仕事はその後の開発の進捗に影響を与えるため、できるだけフルタイムで取り組むようにしています。その他の仕事、例えばフロントエンドのウェブページ、クライアントサイドの開発、バックエンドの管理などは、パートタイムのエンジニアに任せるかもしれません。

今後、さらに拡大していくと、すべてのことを自分たちで行い、すべてのコードを自分たちで書くことは不可能になります。私たちがやるべきことは、情報のマッチングです。住宅ローンがあり、プレッシャーを感じていて、比較的暇で、副業をしたいと思っているエンジニアを見つけることです。しかし、クライアント企業はこれらの情報や連絡先を知りません。そこで、私たちはエンジニアとクライアントを結びつける役割を果たします。

例えば、淘宝（タオバオ）では、商品は淘宝自身が提供しているわけではありません。その重要な能力の一つは情報のマッチングであり、その部分で利益を上げています。これにより、大規模なプラットフォームを構築することができました。淘宝が1万の店舗の情報マッチングをうまくこなせるなら、私たちも1万のプロジェクトの情報マッチングをうまくやることは可能です。

プロジェクトが増えてくると、内部管理システムを構築します。1万件のプロジェクトの進捗状況、責任者、メンバー構成がシステムに登録され、システム内ですべてのプロジェクトの状況を一目で把握できるようになります。また、各プロジェクトのプロジェクトマネージャーと連携し、軽度の監視を行うことで、各メンバーを具体的に管理する必要がなくなります。



会社の外部委託プロジェクト4《TogoCareer 拼课》ミニプログラム プロジェクトはクライアントの許可を得て展示されています

もしプロジェクトマネージャーが適任でないなどの状況に遭遇した場合、プロジェクトが期待通りに進まない可能性があります。そのような場合、私たちは監視を行い、適切なタイミングで人員の交代を促します。このプロセスを通じて、どのチームや個人が信頼できるかを把握します。私たちは、これらの信頼できる人々と、フルタイムまたはパートタイムを問わず、長期的で緊密な関係を築いています。

もう一つは、比較的小さなプロジェクトを多く受注する計画です。5万から8万程度のプロジェクトで、2、3人のエンジニアで対応できる規模です。このような小さなプロジェクトであれば、たとえ完全に失敗したとしても、利益を確保して再度挑戦したり、他のプロジェクトの利益で補填したりできる自信があります。同時に、プロジェクトが増えれば、より多くの顧客を獲得し、拡大していけると信じています。



**答：**確かに、現在は私一人で管理や調整を行っており、ほぼすべての面倒を見ています。忙しすぎて手が回らない時や、お客様へのサービスが十分でない場合があるかもしれません。しかし、私は常に最善を尽くし、お客様のニーズに迅速に対応するよう努めています。また、必要に応じてサポートを増やしたり、効率化を図るためのツールやプロセスを導入したりすることで、サービスの質を維持・向上させる努力を続けています。お客様の満足度を最優先に考え、どんな状況でも最高のサービスを提供できるよう、日々改善に取り組んでいます。

李智維：現在の状況はこうです。私たちは3人で全てのプロジェクトを管理しており、現在約10のプロジェクトがあります。そのうち、ほぼ半分のプロジェクトのエンジニアは非常に積極的で、基本的に管理に時間をかける必要がありません。残りの約5つのプロジェクトについては、推進する必要がありますが、現時点ではおおむね管理できています。

もちろん、私たち3人が管理を行う一方で、新しいプロジェクトについても話し合う必要があるため、常に非常に忙しい状況です。その際、優先順位に従って、すでに契約が成立している顧客に対してまずサービスを提供し、まだ交渉中の潜在顧客に対しては、できる限り良いサービスを提供するよう努めています。プレッシャーが大きいと感じた時には、人員を増やすことを検討します。

私たちは徐々にこのようなフラットな組織構造を形成していきます。下層には具体的にコードを書いたり、UIデザインを行う人々がおり、その上にグループリーダー、さらに上には管理層が位置し、三層の組織構造を形成します。

**質問：先ほど、現在のエンジニアやデザイナーなど、一部がパートタイムであるとおっしゃっていましたが、どのように彼らを見つけたのですか？**

李智維：私たちは最初に「趣直播」という技術ライブ配信プラットフォームを作りました。ここではデザインなどのコースも提供していました。このライブ配信プラットフォームには約3万人のインターネット業界のエンジニアやデザイナーが集まっており、そのうち約1/3の人とWeChatでつながり、彼らの背景について話を聞きました。彼らの中にはJD.comやAlibabaなどの大企業で働いている人もいれば、さまざまなスタートアップ企業に所属している人もいました。

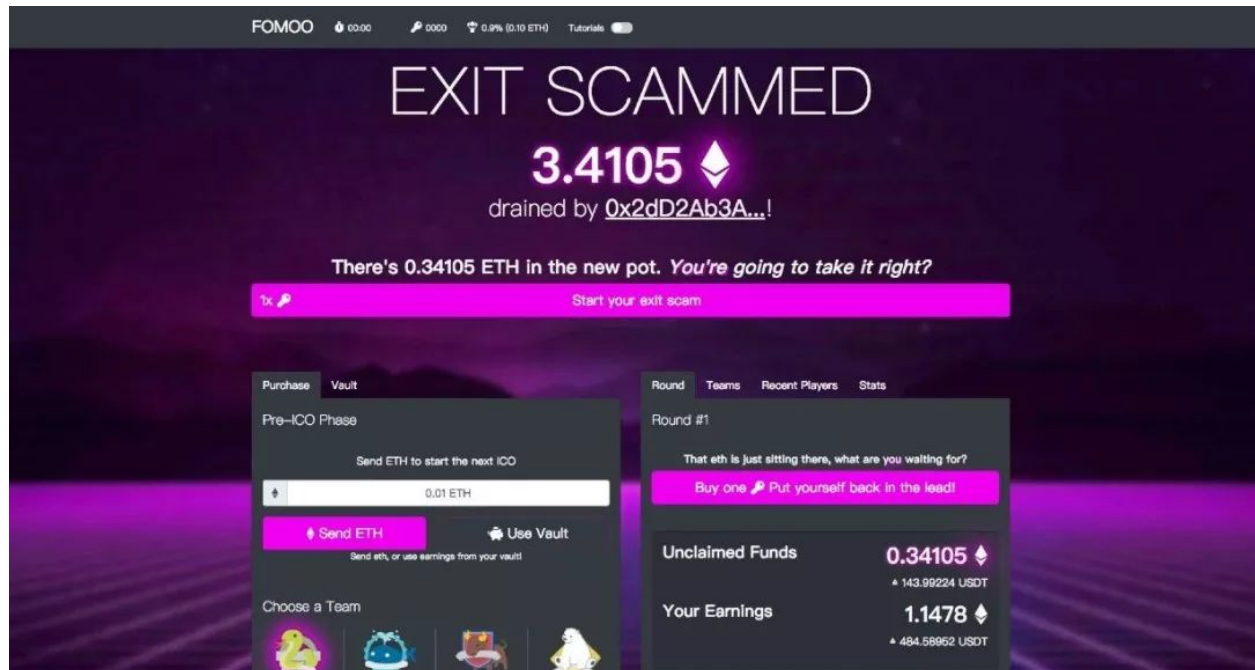
以前の会話やSNSでの交流を通じて、彼らは私のことを理解し、私たちが現在アウトソーシングを行っていることを知り、協力しに来る可能性があると感じました。次第に収益が良いと感じ、私たちのチームにフルタイムで加わることになりました。

人と人は段階的に親しくなっていくものです。例えば、最初に技術的な質問をして助けてもらえるかどうか尋ね、次に2000元を渡して週末を少し使ってもらい、さらに2万元を渡して1ヶ月のパートタイムの時間を使ってもらうなど、徐々に協力関係を築いていくのです。

また、周りに詳しい友人に聞いてみるのも良い方法です。彼らに、周りにアルバイトをしたい、またはできるエンジニアがいるかどうかを尋ねてみてください。とにかく聞いてみるのが大

切で、何度も試すことで、いつかは見つかるものです。その後は、彼らの労働に対して報酬を支払い、最初の協力関係を築き、次第に長期的な協力関係を築いていくのです。

現在、私たちは30~40人の協力可能な人材を抱えています。もっと多くの人に声をかけ、多くの人からもアプローチがありましたが、時には連絡を取り忘れてしまい、優秀な友人たちと協力できなかったことが残念です。具体的には、50~60人と話し合い、その中で価格や時間の都合で10人以上を選別し、現在の30~40人に絞り込みました。そのうち10~20人とは複数回の協力を経験しています。



会社の外部委託プロジェクト5ブロックチェーンゲームFOMOOプロジェクトはクライアントの許可を得て展示されています

### 質問：顧客も基本的に同じように来るのでしょうか？

李智維：その通りです。以前、私はライブストリーミングプラットフォームを運営していて、すべてのユーザーにWeChatを公開し、WeChatを追加すればグループに招待して技術講義のホストと直接交流できるようにしていました。彼らは私のWeChatを追加し、私がこのプラットフォームの創設者であることを知り、私のWeChatのタイムラインに投稿されたライブストリーミングの情報やチーム、プラットフォームのストーリーを見ることができました。

これらのWeChatの友達たちが誰か質問をしてきたとしても、私は時間を見つけて答えるようにしています。また、私の友達リストは基本的に誰にもブロックしていませんし、面白い内容を見つけたら「いいね」を押すこともあります。オープンな心で交流することが大切です。最初は何もない状態なので、広く友達を作り、時々彼らと何かをすることが選択肢となります。

一生に一つの製品だけを作ることを保証するのは難しいですし、起業も失敗を経験する可能性

がありますが、自分のユーザーや顧客を蓄積することが重要です。自分を例に挙げると、WeChatの2つのアカウントに友達を追加し終わった後、時間が経つと一部の人が私を削除するかもしれませんが、それでも5〜6千人が私の投稿に注目し続け、友達の輪では最大で4〜500人が「いいね」を押してくれます。それが蓄積された友人関係です。

以前、友人と話していたことがあります。それは、友人の数が100人、1000人、5000人というのは、本質的には同じだということです。お金を稼ぐという観点から言えば、違いはありません。なぜなら、彼らと一緒にお金を稼いでいないからです。以前、私は「趣直播」というプロジェクトで、自分でコードを書き、広告を作り、一人で全てをやっていました。彼らはただのライブ配信のユーザーで、本質的には私一人でお金を稼いでいたのです。それはとても大変なことでした。しかし、100人や5000人と協力してお金を稼ぐとなると、それは全く違うものになります。

したがって、あなたのWeChatの友達は、同僚か顧客のいずれかであるべきです。そうすれば、10人、50人、100人と緊密に協力することができます。例えば、Jack Ma（馬雲）は何万人もの人々が彼のアイデアを実行し、さらに何百万もの商人が彼のプラットフォーム上にいます。そのため、Jack Maは多くの人々と協力し、多くのお金を稼いでいます。

微信の友達は、数ではなく、質とあなたとの協力関係の緊密さが重要です。現在、私はできるだけ多くの人と協力し、分からないことがあれば人に聞き、優秀な人々とつながりを築くようにしています。そのため、クライアントは徐々にこのようにしてやってきます。結局のところ、みんなインターネット業界にいますので、彼らは友達の輪から来るか、友達の輪の誰かからの紹介でやってくるのです。

もちろん、これもあなたが何をするかによります。もしあなたが科学者であれば、研究を行い、論文を書くための数人のパートナーが必要で、自分の仕事とコア技術をしっかりと行うことが重要です。しかし、もし起業するのであれば、多くの人々の助けが必要になるかもしれません。

このことは個人の性格とも関係があります。例えば、私の場合、多くの人と話しても疲れを感じず、友達を多く作りたいと思い、人々に興味を持っています。中学時代からそうで、中学の時には学年のほとんどの男子と知り合いました。

自分が情熱を持ち、得意としていることをするなら、それほど疲れを感じることはありません。他の人なら、何千人もの人と話すことを嫌がるかもしれませんが、私は新しい人々と出会い、彼らを理解することが楽しいと感じます。広い人脈を築くことは、私がまだ若い頃から始めたことで、長年の習慣となっています。さらに、私はプログラミング技術を学んだ出身でもあるので、ソフトウェアアウトソーシング会社の起業方向は私に非常に適していると言えます。起業するには、まず自分が得意とすることを行い、自分の強みを発揮することが重要です。

**質問：これだけ多くの友達がいる中で、どのようにして彼らと連絡を取り合ったり、彼らに注目してもらったりしているのですか？**

李智維：私は比較的オープンな人間で、秘密はあまりありません。正直な感じがとても好きで、

感情的なことや遭遇した困難、生活のことなども共有します。これらのことは、多くの人がごく親しい友人や親密な人にしか話さないことですが、もしあなたがそれを皆に話すなら、彼らはあなたをもっと理解し、あなたは皆と友達になれるでしょう。そうすると、お金を稼ぐという観点から見れば、その確率は大きく増加します。

起業家だけでなく、この習慣は他の仕事をしている人にとっても役立つかもしれません。例えば、科学者の中には自分のブログを書いている人もいます。この時代において、自分の影響力を広げ、心を開いて他人と交流し、自分の仕事を共有することは、とても良いことです。

**質問：あなたのクライアントの多くは WeChat の友達から来ているとのことですが、彼らはどのようにしてあなたのクライアントになったのでしょうか？どうやって彼らにプロジェクトを依頼してもらうのですか？**

李智維：とてもシンプルです。私が理解している WeChat ビジネスの運営方法から見ると、WeChat ビジネスは毎日友達の輪で泡を立て、振込記録などを投稿して顧客を開拓します。まずは、私がこれを行っていることをみんなに知らせることです。それから、私に連絡したい人は私に直接メッセージを送って、いつでも連絡してください。例えば、中古車を売っている人たちは、WeChat の名前を直接「中古車＋携帯電話番号」に変えています。これはとても直接的で、「さあ、いつでも電話をかけてきてください」という意味です。

現在、私たちの主なチャネルは WeChat です。もしも公式アカウントなどの他のチャネルであっても、基本的には同じです。まず、広告を見るか、私たちの広告が見られる必要があります。それは、私たちが積極的に問い合わせたり、広告を送信したりするか、または友達の投稿や他の場所で「誰か外注チームを知っている人はいますか？」といった質問を見かけるか、他人の広告を見ることです。これが情報のマッチングプロセスです。私たちが受動的にその情報を見つけるか、または私たちが積極的にそのような情報を発信して他人に見てもらうかのどちらかです。徐々に、より多くの人々が知るようになり、ビジネスがやってくるのです。

直接的な人脈を活用するだけでなく、間接的な人脈や、以前に一緒に仕事をしたエンジニアからの紹介、友人からの紹介なども活用しています。紹介してくれた友人には紹介料を支払い、安定したチャネルを形成しています。また、既存の顧客からの紹介や、既存の顧客が新しいプロジェクトを始める際にも依頼を受けることがあります。このようにして得られるプロジェクトは信頼性が高く、顧客をしっかりと掴み、迅速に契約に至ることができます。

**質問：もし古い顧客との協力が非常に順調であれば、長期的な協力を検討しますか？**

李智維：もちろん、あります。例えば、教育分野のユニコーン企業である小猿搜题公司に対して、いくつかの H5 やミニプログラムなどを制作しました。これは非常に良い関係を築いています。また、中科視拓という人工知能企業にも、いくつかの AI 関連プロジェクトを提供し、彼らの製品マニュアルも作成しました。これらは比較的大きなクライアントです。

**質問：このように協力がうまくいったクライアントもいれば、そうでない場合もあるでしょう。**

## もし、協力の途中で関係が悪化した場合、どうしますか？

李智維：確かにありますが、不愉快な協力関係とは言えません。以前、私たちは宅配便のプロジェクトを行っていましたが、私たちがほぼ完成させた段階で、相手側からのフィードバックが遅れ、プロジェクトが積極的に進められませんでした。彼らは他の製品やプロジェクトに取り組んでいたのかもしれない、結局はうやむやになってしまいました。もちろん、こうしたケースは稀です。

例えば、技術的に難易度が高いプロジェクトが友人から紹介されたことがあります。最初に5000 元程度の手付金を支払って試してみることに合意していましたが、実際に試してみると、WeChat のプロトコルを解析する必要があることが判明し、技術的な難易度が非常に高いことがわかりました。そのため、手付金を返金し、そのプロジェクトは引き受けませんでした。最初から試してみるという約束だったので、クライアントも理解してくれました。

私たちのプロジェクトでも、時々このような状況に遭遇することがあります。また、遅延が発生するケースもありますが、深刻な不愉快な状況にまで発展することはありません。

## 質問：もしあるプロジェクトがうまくいかなかった場合、そのクライアントが後で別のプロジェクトを持ち込んできたとしても、まだ協力相手と見なしますか？

李智維：はい、私は比較的オープンな性格で、ほとんど積極的に人を削除することはありません。どの家庭にもそれぞれの悩みがあり、完全な悪人という人はいません。他人の目には非常に冷たい人でも、家族や友人の目には情熱的な人かもしれません。見知らぬ人に対しては、さらに寛容さを持つべきです。

クライアント側には彼らなりの考えがあり、コストを抑えたいといった要望があるのは当然のことです。それは、私たちが一部のエンジニアの価格が高すぎると感じ、彼らとの協力を選択しないかもしれないのと同じです。

協力できればもちろん良いことです。たとえ協力が実現しなくても、少なくとも試みたことにはなります。そして、私たちはそれまで全く関係のなかった人々となつなかりを築くことができました。機会があれば、次回また協力できるかもしれません。

私たちはあるクライアントと提携し、初期段階で無料でいくつかの作業を行いました。機能分析や詳細なマインドマップの作成などを行いましたが、結局は契約に至らず、多くの時間、人的リソース、そして労力を無駄にしまいました。時間は貴重なものであるため、契約が成立しなかったことに非常に残念に思っています。

そこで、私はクライアントと最初に大まかな金額について話し合うべきだと考えました。しかし、後になって考えてみると、契約を結ぶ前にクライアントのために多くのことを行うことで、クライアントは私たちの誠意を感じ取ることができるのです。他の外注会社のように、最初からこのプロジェクトにはいくらかかるかと言うのではなく、私たちはまずお金を受け取らずに、

クライアントのためにマインドマップを作成し、見積書を提出し、貴重な半日や一日をかけてクライアントにサービスを提供します。私たちは、これによってクライアントが私たちの誠意を感じ取ることができると思っています。誠意ある態度は相互的なものです。

確かに、この方法でしばらく運営した後、成約率が向上しました。もし最終的に成功しなかったとしても、顧客は少し申し訳なく感じるようです。

**質問：あなたはどのように人を評価しますか？あなたにとって、信頼できる人とはどのような人だと思いますか？**

李智維：私は、信頼できる人とは約束を守る人だと考えています。あなたに約束したことはできる限り実現し、もし実現できない場合でも、その理由をできるだけ説明し、率直であるべきです。コミュニケーションの面では、信頼できる人は自分の考えを明確に表現し、率直に接し、彼の本当の考えをあなたに伝えることができます。もしクライアントが私たちの提案が適切でないと感じた場合、私たちは彼がなぜそう思うのかを正直に教えてくれることを望んでいます。また、エンジニアやデザイナーが私たちのプロジェクトを引き受けない理由を知りたいと思っています。だからこそ、私は常に誠実さが重要だと考えています。

信頼できる人について話すと、例えば彼の仕事ぶりが信頼できるか、迅速に対応できるか、約束したことを努力して実現できるかを見ます。初めての協力であれば、通常は契約を結びます。契約は書面に落とし込まれた約束であり、もちろん契約にはいくつかの解除条項も含まれます。例えば、家庭内で予期せぬ事故が発生した場合など、私たちにすぐに知らせることができるようになっています。

信頼できる人とは、その能力が高く、仕事が速く、人との協力が得意で、約束を守る人です。そのような人は優秀で信頼できます。私たちも多くの人と協力してきましたが、信頼できる人は仕事を迅速かつ丁寧にこなし、何事にも返答があり、メッセージにもすぐに返信します。もし最近忙しいとか、プロジェクトに問題がある場合でも、正直に話してくれます。

もしあなたが相手に約束を果たせないと分かっている、それが実現不可能だとわかっているなら、事前に断るべきです。自分の本当の気持ちをはっきりと伝えることが大切です。

**質問：あなたは多くの人と交流していますが、コミュニケーションスキルや人間関係の扱いについて、この半年で何か気づいたことはありますか？**

李智維：私はますます、人と人との協力は一種の約束であると気づいています。なぜ欺瞞があるのかというと、それは以前の約束と違うことが欺瞞を引き起こすからです。だから、恋人と、両親と、そしてすべての人との付き合いにおいて、人と人との間には一種の約束があるのです。もしその約束を満たさなければ、人々は比較的怒りを感じるでしょう。

いくつかの不文律があります。例えば、あなたが誰かに助けを求め、その人が助けてくれたとします。次にその人があなたに助けを求めた時、あなたが助けなかった場合、それは恩知らずであ



り、実際には一種の欺瞞です。また、例えば、カップルが一緒にいる時、「一緒にいる間はあなただけを愛する」と約束したのに、その間に他の人を愛してしまった場合、それは欺瞞であり、約束を破る行為です。

クライアントやエンジニアも私たちと同じで、何かを明確にコミュニケーションを取り、いくら費用がかかるか、誰に何をさせるかを決めることが重要です。多くのことはできる限り初期段階で明確にコミュニケーションを取るべきです。もし初期段階で十分なコミュニケーションが取れず、作業の途中で多くの追加作業が発生し、それに対する補償もない場合、トラブルが発生しやすくなります。時には最初からすべてを周到に考えることが難しいこともあります、そのような場合でも、途中で問題が発生したときに互いに追加の約束を補完し、作業を続けられるようにすることが大切です。

約束をしたら、それを果たすべきです。もし果たせないのであれば、その約束をしないことです。事前に相手に伝え、相手があなたと多くの時間を費やした後で、最後になって「できない」と言うことを避けるべきです。これはできるだけ避けるべきことです。すべてのことを明確に話し、できる限り確認を取ることが重要です。

人としての処世術において、私は李嘉誠の言葉に強く共感します。彼はこう言いました。「どうやって会社を大きくするのか？損をする覚悟が必要だ」と。

時々、私たちはエンジニアを探すことがあります。その中には、一緒に仕事をしたいと思うエンジニアもいます。彼らの料金が少し高くても、初期段階では少し収益を減らしてでも、そのエンジニアと一度は協力したいと思うことがあります。多くの場合、数万円や十数万円といった金額は実は些細なことで、重要なのはそのプロジェクトを成功させることなのです。

クライアントに対しても同じです。少し金額を下げてプロジェクトを引き受けても構いません。私が少し損をするくらいです。優秀なエンジニアと協力する場合も、私が少し損をするくらいです。

李嘉誠がなぜ大きな事業を成し遂げるには損をする必要があると言い、人としての要諦は損をすることにあると言うのでしょうか。損をすることとは、多くの場合、甲も利益を重視し、乙も重視し、みんなが計算高い中で、あなただけが損を厭わないということで、そうすることでその仕事をする機会を得るのです。そして、あなたはより苦労して仕事をこなし、得るお金は少ないかもしれませんが、その機会を得て、プロジェクトの過程での経験を積み、顧客や優秀なエンジニアとの協力経験を蓄積するのです。

例えば、私たちは一部のエンジニアと協力することがあります。彼らは少し高価かもしれませんが、非常に優秀です。私たちはできる限り彼らと協力しようとしています。次第に、私たちの手元には多くの優秀なエンジニアが集まり、また私たちを信頼してくれる多くのクライアントもいます。そうすると、両方から良い価格を提示してもらえようになり、私たちの利益も増えるのではないのでしょうか。クライアントは私たちが信頼できると考えるため、多少のプレミアムを

支払っても構わないと思い、エンジニアは私たちのチャネルが良いと感じて、少し割引しても構わないと思うので、自然と私たちの生活はますます豊かになっていくのです。

だからこそ、あなたが損をすればするほど、より多くの人と協力し、より多くの機会を得ることができると思うでしょう。損をするという行為の本質は、目の前の利益にこだわらず、長期的な利益と経験の蓄積を重視し、今少し損をしても構わないという姿勢にあります。

私たちの会社、そして私自身、ここ数年はほとんど人を傷つけることはありませんでした。言い換えれば、私は誰に対しても悪いことをしていないと言えます。笑来先生が私に出資してくれたお金を失った時、私はそれを取り戻しました。現在、会社の口座には50万元以上があり、もし今すぐ清算するとしても、私は彼に対して誠実でいられます。人との付き合いにおいて、私にお金をくれた人には、誰に対しても誠実でありたいと思っています。より多くのお金をくれた人には、より一層誠実でありたい。お金をくれなかったとしても、助けてくれた人に対しても、私は誠実でありたいと思っています。

私たちの会社は、正直に言って、誰かを不快にさせたり、誰かを困らせたり、誰かの利益を搾取したりすることはありませんでした。エンジニアやデザイナーの中で、私たちとの協力に不満を持っている人はいませんでした。確かに、いくつかのプロジェクトでは、クライアント側が進めてくれず、最終的な支払いを受け取れないこともありましたが、私は皆さんが行った作業量に応じてお金を分配しました。時には、初期段階で既に一定の作業量をこなしていたのに、クライアントからお金が入ってこない場合でも、私は少しお金を出しました。時には、お金が限られている中で、私たちが協力して成功するために、私が少し少なく稼いでも構わない、私が少し損をしてもいいと思っています。

人として生きていく上では、長期的な視点を持つことが重要です。優秀な人々とは積極的に協力し、大局を見据えて行動することが求められます。時には自分が少し損をしても、皆が気持ちよく協力できるようにすることが大切です。皆が気持ちよく協力してくれるようになれば、クライアントを満足させ、密接な関係や緊密な協力関係にある全ての人々を満足させることができます。これが、私が考える人としての在り方です。

私は本当にEQが高いわけではありませんが、多くの人々に関わる中で、その道理は非常にシンプルだと感じています。それは、あなたが私に良くしてくれれば、私もあなたに良くするということです。一人ひとり、それぞれの約束、それぞれの誓いを果たすために努力し、他人のことを考えられるようになることです。時にはエンジニアとクライアントの間でトラブルが起こることもあります。そのような時には私が間に入って調整を行います。

なぜ人に対して寛容になるのかというと、多くの人と関わるうちに、様々な事情を理解できるようになるからです。例えば、カップルがお互いの連絡先を削除してしまうこともあります。以前は一緒にいたのに、誰が約束を破ったのかわからず、もう一方が騙されたと感じて、お互いの連絡先を削除したりするのです。人間関係は時に脆いもので、だからこそ他人がなぜ喧嘩をす

るのかを理解できるようになり、それは普通のことだとわかるのです。

だからこそ、人と接する際には常に他人の立場を考え、時には自分が少し損をしても、全体の利益を優先すべきです。約束を一つ一つ果たし、物事を行う際には全てを明確に伝え、双方の合意をはっきりさせ、意見の相違がある場合は、協力を始める前にしっかりと話し合うべきです。もしプロセスの中で問題が発覚した場合には、それに見合った利益の補償を行い、皆を安心させる必要があります。これが私の人生における一つの悟りです。

### **質問：どのように会社を管理しますか？どうやって会社をうまく運営しますか？**

会社を管理する上で、現在私たちは20～30人のエンジニアやデザイナーからなる開発チームを率いていますが、「透明性」は非常に重要です。私たちはGitLabというコード管理システムを使用しており、すべてのエンジニアのコミットを見ることができ、各人の進捗状況や何をしていたのかを把握できます。

透明性は、あなたがチームの仕事をしっかりと監視できるようにするためのものです。なぜなら、時には誰もが責任感を持っているわけではなく、また、彼らが本当にやるべきことに時間を割けない場合もあるからです。そのため、あなたが事前に問題を発見し、介入することができるようにするのです。したがって、会社の管理は非常に透明でなければならない、あなたの職責も明確でなければなりません。

私たちのパートタイムエンジニアの給与は、成果に応じて分配されるものです。どれだけの金額でどれだけの仕事をするか、私たちは非常に明確で、はっきりと理解しています。そのため、役割分担を明確にする必要があります。なぜ会社が混乱するのかというと、役割が明確に分かれていないからです。各人が自分が何をすべきかわからず、誰もが何をすべきかを組織化する人がいないのです。私たちは、アウトソーシングのプロジェクト制を活用して、会社をうまく管理しています。また、会社のことはできるだけ仕事のグループチャットで話し合い、他の関係者も情報を同期できるようにしています。これが、できるだけ透明性を高めるということです。

橋水基金の創設者、Ray Dalio はこう言っています：「極度の透明性を追求せよ。」

会社をうまく管理するためには、まず徹底的な透明性が必要です。そして、率直で誠実なコミュニケーションが重要で、誰もが自分の本音を言える環境を作ることです。次に、会社は利益を追求する場所です。感情を重視することも必要ですが、部下や従業員に対して寛容すぎると、クライアントが厳しい要求をしてきた場合、すべてのプレッシャーを自分で引き受けることになります。もし従業員のプレッシャーが少ないと、管理者であるあなたのプレッシャーは大きくなり、チーム全体でそのプレッシャーを分担する必要があります。

会社を管理する上で、一つは職責が明確で、責任がはっきりしていることです。そして、全員が一緒にプレッシャーを共有し、全員が自覚的で、積極的に自分の仕事をしっかりとやるようになります。これが私の会社管理についての考えです。もちろん、私たちの規模はまだ小さいですが、もっと大きな規模になったら、新しい考えが生まれることでしょう。

**質問：職場のエンジニアに対して、どのようなアドバイスがありますか？**

李智維：私は常にオープンであること、多くのことに挑戦し、自分自身に挑戦することを主張してきました。同じことを繰り返し、簡単なことだけをやるのは意味がありません。エンジニアは単純なページを作成し、それを繰り返すだけでなく、常に新しい技術を学び続ける必要があります。

私はこの問題に気づいたのは、中学2年生から高校3年生までの5年間、プログラミングコンテストを学んでいた時でした。その間の最高の成績は省大会に出場したことでした。しかし、その5年間で何も学べなかったことに気づきました。その5年間の余暇時間は、単純なプログラミング問題を繰り返し解くことに費やされていました。また、一人で取り組んでいて、他の人と交流することもなく、より優れた人から学ぶこともありませんでした。

**質問：自己紹介をお願いします。仕事や生活の中で、あなたにとっての模範や偶像について話してください。**

こんにちは、私はソフトウェアエンジニアとして働いています。仕事においては、Linuxの創始者であるLinus Torvaldsが大きな影響を与えてくれました。彼のオープンソースへの情熱と、技術に対する深い理解は、私が常に学び続けることの重要性を教えてくれました。また、彼の率直なコミュニケーションスタイルも、私がチーム内で透明性を保つための手本となっています。

生活面では、私の家族が最大の支えです。特に、両親の勤勉さと、困難に直面した時の忍耐強さは、私が日々の課題に立ち向かう上での大きな励みとなっています。彼らは、私がバランスの取れた生活を送り、仕事とプライベートの両方で成功を収めるための手本です。

これらの模範や偶像から、私は常に学び、成長し続けることを心がけています。

李智維：この時代の偉人たちに関心を持っています。例えば、TMDの王興、程維、張一鳴など、インターネット業界の多くの人々に注目し、スティーブ・ジョブズや孫正義なども気にかけています。最近では、人類や地球の歴史についての本、例えば『文明の光』などを読んでいます。実は、古代から現代までの偉人たちはすべて参考になる模範であり、関連する伝記や作品などにも注目しています。しかし、多くのことは実際に自分で実践し、考えることが重要で、他人の例は本当にどうすべきかを教えてくれるわけではありません。

私に深い影響を与えたのは、Paul Grahamという人物です。彼は、海外で最も有名なスタートアップインキュベーターであるYCの創設者です。私が起業したのも彼のおかげで、彼は若者に起業を強く勧めています。私は彼の記事を読み、翻訳し、彼の思考や考え方を深く研究し、できるだけ彼の考え方を自分の頭の中に取り入れようとしたのですが、まだ多くのことを理解できておらず、文字のレベルに留まっています。人の考え方は変えるのが難しいこともあるので、私はまず行動し、それから彼の考え方を考え、その後理解を深めました。この一歩を踏み出したことに、自分自身に感謝しています。

私をもっと若かった頃、中学2年生の時にパソコンでWord文書を開き、「私の夢は技術で世界を変えることだ」と書いたことを覚えています。人が最も気にかけて、重視し、やりたいと思い、興味を持つもの、それがあなたの基盤となるシステムです。具体的な人生の過程は予測しにくいかもかもしれません。例えば、今年は外注の仕事をしているかもしれませんが、来年は別のことをしているかもしれません。しかし、あなたのキャリアはあなたの基盤となるオペレーティングシステムと密接に関係しています。

若い頃、私は起業、キャリア、成功、テクノロジーに興味を持っていました。関連する情報や本を読み、そして憧れのロールモデル、グレアムに出会いました。彼の考え方を真似し、暗記し、翻訳し、実践することで、確かに成長しました。中学生の頃、李笑来先生の本『時間を友達にする』も読みましたが、彼は今、私たちの会社の投資家の一人です。あっという間に10年が経ちました。

そのため、幼い頃からビジネス、効率、成功事例、技術などに注目してきました。思考や認識は、多くの本を読んだり、多くの経験を積んだりしても、すぐには変わらないかもしれませんが、日々の積み重ねで変化が生まれるものです。

また、周囲の人々からも多くを学びました。例えば、猿题库の副社長であるLX、小猿搜題の製品技術責任者であるTQ、そして私の最初の仕事の上司で現在はアリババの技術専門家であるZXDなど、彼らと共に働く中で、多くのことを学びました。

ロールモデルは必要ですが、多くのことは実際にやってみてこそ成長できるものです。

**質問：先ほど、李笑来先生があなたの投資家だと話していましたが、投資についてどう思いますか？投資を受けることで、あなたにとって何か変化はありましたか？**

李智維：まず、投資を受けた後は、適切な方法で自分の財産を管理し、正しい場所に使うことを学ぶ必要があります。無意味な浪費は避けるべきで、お金を正しく使う方法は一つの学問です。その財産に見合う能力がない場合、財産はすぐに使い果たされてしまうかもしれません。

あなたがお金を適切に使っていないだけでなく、心の状態も変わってしまうのです。例えば、私が李笑来先生から50万円の投資を受けた時、私の心の状態は微妙に変化しました。私はすぐにそのお金を使って人を雇い、自分自身が苦勞して汚れ仕事をするのを嫌がり、一人ひとりをグループに誘うことを嫌がるようになりました。自分は管理ができないと思い、管理能力を鍛えるために人を雇おうと考えました。会社がまだ利益を上げるビジネスを軌道に乗せていないのに、比較的多くの人を雇ってしまいました。心の状態は微妙に変化し、浮ついてしまい、地に足がつかなくなったと感じました。会社にお金があると思い、自分は管理者だと思い込んでしまったのです。

もしこれらのお金が以前自分で働いて稼いだものだったら、その苦勞を実感し、大切に使うことができたでしょう。しかし、今の50万円は投資家からの資金で、自分で稼いだものではありません。そのため、お金を稼ぐ大変さを実感できず、重要なところに使うこともできず、従業員

に対する要求も高くありませんでした。その結果、45 万円を失い、私の能力はそのような金額を管理するレベルに達していなかったのです。

私の周りには、起業して多くの投資を受け、それから何千万も損を出した人たちがいます。彼らはその後、低姿勢になり、過度のプレッシャーが彼らを打ちのめし、立ち直れなくなることもあります。私が受け取ったのは 50 万で、損をしてもまた稼ぐことができます。私は李笑来先生に感謝しています。彼が私に多くのお金をくれたわけではありませんが、もし彼が 300 万を投じていたら、私はもっと多くの損を出し、それを取り戻すのにさらに時間がかかり、プレッシャーもさらに大きくなっていただでしょう。

起業家にとって、資金が簡単に手に入ることは必ずしも良いことではないと考えています。若い起業家が何を始めるにせよ、レストランを開くにせよ、起業の規模が大きろうと小さくろうと、もしあなたが大企業の上級管理職でなく、経験も能力もまだ十分でない、単なるプロジェクトマネージャーやエンジニアなどの立場であれば、初めての起業時に他人の投資を簡単に受け入れるべきではないと私は提案します。

このお金は返済する必要がないものの、それは人情であり、人情は返さなければならないものです。他人の期待を簡単に裏切ることはできません。李笑来先生は私に、「大丈夫、気にしないで、ゆっくりやればいい」と言ってくれました。しかし、私はこれほど多くのお金を他人に損させたことがなく、まだ大きな心理的プレッシャーを感じています。

起業したばかりの若者は、知識が限られていることが多い。もしあなたがエンジニアなら、人を採用したり使ったりする方法や、販売の仕方をあまり知らないかもしれない。だから、起業したいなら、まずは自分で頑張って、企業で働いたり、アルバイトで稼いだお金を、たとえそれが少額でも、起業に使ってみるといい。少しずつでも稼ぎ、自分で何でもやってみて、あらゆる面を学び、一步一步進んでいく。成功には時間がかかるものだ。社会ニュースでは、若者に与えられた起業資金が使い果たされたり、逃げ出したりする話がよくあるが、私は次第にそれを理解するようになった。簡単に手に入るお金や、多すぎるお金は、人をダメにする。

もしあなたが大企業の幹部で、多くの人脈を持ち、管理能力があるなら、数千万の資金を調達して起業するのはとても良いことです。彼らがどうするかについて、私は評価する立場にはありませんが、私のように第一線のインターネットエンジニアから起業する人には、まずしっかりとお金を稼ぐことをお勧めします。

**質問：では、今はお金を稼いでいますか？現在の起業状況はどうですか？どんな感想を持っていますか？**

李智維：現在のところ、今年上半期の当社の売上高は 200 万円で、利益は 50 万円を超え、40 以上のプロジェクトをクライアントに提供しました。特に目立った成果はありませんが、少なくともチームを養うことはできます。実際、私はもっと多くのことに挑戦しましたが、失敗しました。以前、自メディアを運営して広告を掲載しようとしたのですが、失敗しました。有料コミュニ



ティを作ろうとしましたが、それも失敗しました。もっと具体的に言うと、以前行った「趣直播」でアンカーや講師を招待しようとしたとき、相手にされなかったこともあり、失敗しました。

ある言葉にこうあります：なぜシリコンバレーがすごいのか、それはここでより多くの失敗が繰り広げられているからだ。日本の富豪であり、Alibaba の投資者でもある孫正義氏は言います：私の人生の大部分は失敗に満ちている。

50 万や 100 万を稼いだとしても、それは小さな金額に過ぎません。お金で買えないもの、それは経験、成功のノウハウ、失敗の教訓、技術力、仕事のやり方、そして社会の仕組みや人間性に対する理解です。今稼いでいるお金は全て小さなものであり、それは長期的な蓄積と自己研鑽のためであり、将来偉大なことを成し遂げるための準備なのです。