

以下內容摘錄自《斷尾革命》一書

## 《各界好評推薦》

金仁寶集團創辦人、中華民國全國工業總會理事長 許勝雄

震旦集團創辦人 陳永泰

振躍精密滑軌股份有限公司董事長 陳萬來

誠摯推薦

## 《前言》

本書是專為任職於亞洲企業的商務人士，尤其是以企業領導者為目標的人所寫的。

我曾於二〇〇九年四月至二〇一四年三月為止的五年期間，出任柯尼卡美能達的社長。現在則是以董事會主席的身分，監督包括代表執行役社長等在內管理階層的經營執行情況。

在我擔任社長期間，尤其是二〇〇九年到二〇一一年之間，先後面臨雷曼兄弟破產後的不景氣、歐債危機、日本三一—地震等天災人禍，再加上日圓升值、高額法人稅、自由貿易協定進展緩慢、禁止製造業使用派遣人力等勞動限制、強化環保法規、電力不足等困境，甚至有經營者用「六重苦」來形容這些問題，感嘆現狀的嚴峻。而在自家公司之中，也不時聽聞「最近的年輕員工毫無雄心壯志」的喟嘆。

每當聽到這樣的情事時，我都感到戒慎恐懼，深覺「經營者終日興嘆也無濟於事，經營者的責任在於思考、執行戰略，以求突破困境」。就任社長之際，我訂定「持續成長」為最重要的經營課題，並以「基礎穩固、能夠持續強勁成長的公司」、「受社會大眾支持、為社會大眾所需的公司」做為決策的原點，實踐了「分類領先戰略」與「企業轉型」，繼任的山名昌衛社長也延續了這些基本戰略，讓柯尼卡美能達在二〇一四會計年度?的總營收超過一兆日圓，得以維持營收與利潤都增加的基調。

「即使亞洲企業活力盡失，變革的需求迫在眉睫，仍有許多企業無法下定決心推動

改革。柯尼卡美能達經歷了什麼樣的變革呢？希望您能將改革所需的領導能力、管理手法與經營哲學等，傳授給現在正力圖改革的企業領導者們。」在我收到來自出版社提出這樣的提案之後，暗自思忖到：「我的經驗與觀點，或許能對視變革為重要課題的商務人士有所助益」，於是決心將本書付梓出版。

市面上有許多超一流公司的超一流企業領導者著書。為了學習與自我提昇，我也經常閱讀這類書籍，這些書裡所描繪的「企業或經營者的理想形象」，著實值得參考。然而，本書並不是要公開超一流企業或經營者的經營手法。因為，無論是我或柯尼卡美能達，都還在努力學習當中。

時值今日，「柯尼卡美能達」這個公司名稱，應該已具備一定的知名度了。事實上，在二〇〇三年經由企業合併成立之前，「柯尼卡」和「美能達」是兩家獨立的公司，也分別具有相當悠久的歷史。但合併後的「柯尼卡美能達」現在仍在發展成長中。

二〇〇六年，我們退出了兩家公司的創業事業—軟片事業與相機事業。現在除了以數位複合機為主力事業外，也投入幾項不同的領域，為了追求持續成長，至今仍為各項事業的進一步轉型努力奮鬥中。同時也仍在邁向全球化企業的成長之途中。身為一個經營者，我依然日日不斷精進。在擔任社長的五年期間，每天都孜孜矻矻不斷學習。

收到出版提案之初，我對於「真的有人要讀我寫的書嗎？」這件事甚感疑惑。但或許經由「發展中企業」的「發展中經營者」所分享的經驗，對於自認變革迫在眉睫，心中懷有「我們公司也必須設法做些什麼」這種想法的亞洲企業領導者而言，更能夠貼近他們身處的狀況，引發共鳴，讓他們覺得「我們也做得到」。

柯尼卡美能達在完成企業合併後，由於與同業其他公司相比規模較小，也因此曾被批評是「弱者」。小歸小，但我們仍有以小搏大的戰略。與大規模的企業做相同的事，想當然爾會毫無勝算，無法同日而語。也正因為如此，我們必須擬定獨特的戰略，與全體員工共享，並付諸實踐。任職社長的五年間，我一直都在思考與實踐這個原則。

**先讓自己成長，再進而改變公司**，以此為志的各位讀者，若我與柯尼卡美能達的經

驗能提供一些參考的話，我將倍感榮幸。

## 《內文精選》

### 「以小搏大的戰略」

身為社長的重要工作之一，就是與投資人對話。第一次與我見面的投資人，多半都會問一個相同的問題——「同業當中，有三家企業的排名在柯尼卡美能達前面，這樣的狀況下，你們要如何存活下去？」、「有什麼理由要優先選擇柯尼卡美能達為投資標的呢？」

投資人會有這樣的疑問可說是理所當然，而我是怎麼回答這些問題的呢？首先，我會說明：「我們將採用分類領先戰略，目標是成為某特定領域的領導者，在該領域持續成長，追求利潤。」接著說明：「在其他領域，我們也會推動與其他企業不同的成長戰略，謀求利潤的成長。」在這樣回答之後，我會繼續具體說明「何謂分類領先戰略，我們的成果為何？」以及「何謂與其他企業不同的成長戰略？」

為了讓員工深切的理解何謂分類領先戰略，我時常會引用本公司田徑部的案例。在贊助田徑運動的企業當中，本公司只專注於長跑這一項。為什麼只贊助田徑，又為什麼只贊助長跑呢？這與採取分類領先戰略的原因相同，就是因為「不得不這麼做」，因為「這麼做才有機會」。

從本公司的企業實力來看，若將範圍擴大的話，對個別項目的贊助與支援就會落得上不下；相反地，如果只鎖定在一個項目，不但比較容易延攬到前途有望的選手，也更有能力進行強化訓練。事實上，本公司花了十年以上，專注經營長跑項目後，不僅培養出多位奧運選手，新年長程接力賽也在二〇〇一年首次獲勝後，包括蟬聯在內，已經獲得八次的冠軍。

我引用田徑部做為分類領先戰略最切身的案例，來告訴員工，即使只專注在特定領域，只要遙遙領先就能獲得認可，而且若以領先群雄做為目標，意識、行動自然就會改變。

言歸正傳，接下來我們將具體說明，我們如何定位要在什麼領域、用什麼樣的產品來「追求領先」，並投注心力。

首先，是以印刷宣傳簡介或小冊子等為主要用途的生產型印刷用彩色機。本公司透過實地調查後，確認了 CRD ( central reprographic department, 企業內印刷中心 )、影印店、印刷業者都有彩色印刷的需求，而且就產品面來說，在商用彩色複合機與以每月大量輸出為前提、美國全錄所銷售的高端數位印刷機之間，仍存有最佳擊球點 ( sweet spot )。於是我們決定鎖定這個市場開發產品，並在企業合併後進軍市場。

一開始是從以每月輸出量較少的客戶為目標對象的輕量型生產型機種開始，逐步拓寬產品線，聽取顧客的意見，不斷進行產品改良，進而強化以每月輸出量較多的客戶為目標對象的中型生產型機種。同時也加強銷售、支援的體制，目前在全球銷售數量上，已經躋身龍頭爭奪戰之列。

此外，也持續開發性能更加進化的產品，以符合印刷品質要求更高的商業印刷領域需求，藉此擴大用途，不斷拓展事業範圍。在彩色生產型數位印刷系統的領域，我們推出產品、蒐集顧客的反應後，迅速地進行產品改良或開發新的產品。生產型數位印刷系統與商用複合機相比，是更為精密的設備，開發時必須投入更多的人力資源或經費。由於是高額的投資，所以也有意見認為要等投資回收之後，再進行下一輪的產品開發，但本公司的做法是，只要決定「這裡是勝負關鍵」，就會對下一個產品進行先行投資，同時也加快強化相關體制。這樣的做法有助鞏固市場定位。

本公司將彩色生產型數位印刷系統領域，認定為「具有相當勝算的領域」，原因之一就是前述的聚合性碳粉。這種碳粉不僅在粒徑或粒形，連在設計想要的機能上自由度都很高。比起運用在黑白印刷，將聚合性碳粉運用在彩色印刷，尤其是精密的彩色生產型數位印刷系統，更能重現質感十足的清晰畫質、擴大色域、透過低溫定影技術 ( 用較低的溫度將碳粉定影在紙張上的技術 ) 而達到低耗電的高速印刷等，為產品帶來許多優勢。

所以，我們可以更精準的說，「分類領先戰略」是「以小搏大的戰略」。如前所述，我們認知到與同業三大公司相比，本公司規模仍屈居劣勢，因此提出了「如何以小搏大」的戰略。

在認知到規模處於劣勢時的選項之一，就是「擴大規模以弭平規模的差距」，但絕大多數的狀況下，這是難以辦到的。第二個選項則是「全面迎擊規模較大的公司」，選擇這麼做的話，無論在何種競爭中，頂多只能達成低於前三大公司的成績。在同樣的事業單位推出同樣產品的結果是，無論哪一項產品的成績都不上不下；換言之，頂多也只能成為迷你○○而已。因此我會告知投資人：「本公司並不打算在規模上，與同領域前三名的企業一決勝負，也不打算朝迷你○○方向發展。」

本公司選擇的戰略是「鎖定成長有望或是握有勝算的領域，將資源集中在該領域，透過迅速的行動，目標成為該領域領導者」。分類領先戰略，是小公司才能採取的戰略，大公司很難做到。因為對大公司而言，要鎖定領域，就意味著要犧牲規模。

在成長有望的領域，若能站上第一名的位置，企業就能成長。分類領先戰略不僅是競爭戰略，同時也是成長戰略。至於有無勝算，端看是否能夠發揮本公司的優勢。但僅僅鎖定領域並不夠，除此之外，重點在於將經營資源與能量集中在該領域（優先投入），並且迅速行動。

也就是說，必須要能明快決策、靈活行動。就如同退出軟片、相機事業這個最具代表性的事例一樣，明快的決策是本公司經營團隊最擅長的部分。也正因為公司小，所以總是意識到要靈活地（迅速地）採取行動。這也可以解讀成是「因為規模上處於劣勢，集中焦點也是理所當然」。就算鎖定焦點，要能發揮機能仍需要某些條件。

透過分類領先戰略在特定領域取得領先地位的經驗，帶給員工自信以及「想要再度站上領先地位」的挑戰意願，建立起良性循環。所以同時也是實現「能夠持續成長的公司」的推進力。

## 企業轉型—建立新的商業模式

若有人問我「請舉出一項在社長任內曾經致力投入的工作」，我的回答會是「企業轉型」。因為我深刻體認到，本公司的各項事業，已不再處於只要延續過去做法即可的狀況，若在我任內不積極致力於企業轉型的話，就不再是能夠持續成長的公司了。

在我任期的前四年，一直都在處理一些突發事件與狀況，但在五年的任期內，我之所以帶著危機感，投注心力於經營的根本原因，主要是因為認識到了本公司各項事業轉型的必要性。主力的資訊設備事業，正是必須致力於轉型的一項事業。資訊設備事業轉型的最主要目的，就是在漸趨成熟的複合機市場裡，試圖繼續擴展事業版圖。

先進國家的複合機市場日趨成熟，已經到了推出新產品，銷售額也未必能大幅提升的狀況。所以比起高度依賴黑白複合機的公司來說，狀況還算好些，但由於將火力全部集中在彩色複合機上，事業成長的態勢，已經不如企業剛完成合併後的成長階段。就算設法在新興國家拓展事業，但畢竟市場規模無法與先進國家相提並論，所以只仰賴新興國家的話，對拓展整體事業的助益仍不足夠。

因此，企業還是必須思考，在先進國家市場日趨成熟的環境中，如何拓展事業。假設使用傳統的銷售方式提升銷售數量、提升市占率的話，銷售第一線可能就會被迫選擇降價策略。若事態只能往這樣的方向發展，那麼也只是顯現了「我們不夠聰明」而已。

### 資訊設備事業轉型的第二個目的，就是防止列印張數的減少。

日後回顧相關數字時發現，數位相機在二〇〇〇年，也就是正式做為商品上市的五年後，底片機與底片的全球銷售數量到達巔峰，又過了五年後，銷售量就已經減少到巔峰時期的一半。本公司是在二〇〇六年一月決定並宣布退出影像事業；換言之，就是在市場規模減半的二〇〇五會計年度。

我研究了由產業團體所發表、關於數位相機全球銷售數量歷年變化的新聞報導；報導中揭示了數位相機自一九九〇年代後半上市，至二〇一四年為止的銷售數量演進，但當把這個演進的狀況，與蘋果電腦智慧型手機 iPhone 的上市時間對照後會發現，數位

相機的全球銷售數量，在 iPhone 上市後的四年登上高峰，但在四年之後就減至高峰時的一半了。那麼複合機的全球銷售台數與列印張數又如何呢？iPad 上市至今已經近五年，幸運的是彩色複合機的全球銷售台數尚未達到最高峰。本公司銷售公司回報的列印張數也尚未達到最高峰。對於尚未達到最高峰的狀況，我的解讀是「很幸運地，我們被賦予了一些緩衝時間」，但對於必須事先做好準備，因應列印張數減少的認知，則沒有改變。

我之所以用「很幸運地，我們被賦予了一些緩衝時間」這樣的說法是有原因的。雖然這是我個人擅長的解釋，但我覺得是已故的史蒂夫·賈伯斯給了我們緩衝時間。為什麼呢？

賈伯斯在 iPad（還有 iPhone）上留下了「列印圖示（將畫面上所顯示的內容列印出來的介面）」，他在一九八〇年代後半，提供了名為「桌上排版（desktop publishing）」的軟體，是一種在電腦上就能簡單進行排版工作的工具。同時在麥金塔電腦上，搭載名為 PageMaker 的頁面設計軟體，還自行開發了搭載 PostScript 頁面描述語言、以及名為 LaserWriter 的桌上型雷射印表機，並提供相關系統工具。後來，以 LaserWriter 為商品名的印表機還推出系列商品。

所以我個人的解讀是，有過這些經驗，且在印表機方面造詣也很深厚的賈伯斯，在開發 iPad 之際，自然也把它設計成能與印表機相連。資訊設備事業轉型的第三個目的是，打造新的成長引擎。因應市場變化與技術抬頭，而將既有事業轉型的做法，是把重點放在存活下去的轉型。而本公司為了成為「能夠持續成長的公司」，不僅要存活下去，還必須找出成長引擎，持續成長才行。

### 主動致力於「工作模式的改革」

回到資訊設備事業的轉型，若說到資訊設備事業不得不轉型的環境變化源自於何處，追根溯源，就是隨著科技進步，企業工作模式的改變。

因此，為了因應環境變化，本公司必須主動致力於工作模式的改革。唯有透過主動致力於改革，才能釐清我們所提供的產品或服務，該做怎麼樣的轉變。若能將主動實踐所得的效果化為數值，就能成為顧客考慮使用本公司產品與服務的契機。

本公司於二〇一二年八月，將總部辦公室搬遷至東京車站丸之內南口附近，丸之內二丁目名為 JP TOWER 的大樓裡。決定搬遷之後，當時資訊設備事業的負責人山名（現為代表執行役社長）提議「我想以這次搬遷為契機，改變辦公室環境與工作模式，讓公司外部的人也能看得到」，並希望尋求我的理解與許可，我也力表支持「若這麼做有助於企業轉型的話，不妨大刀闊斧地做吧！」

不過我也不忘補上一句「但希望員工不要忘記這是一種投資」。為了改革工作模式，而投注資金在新的辦公室環境，是為了讓在裡面工作的員工滿意度可以增加，提升工作效率，得以降低成本，並將這些效果展現在參觀者的面前，以求對事業有正面影響。我補充這句話，就是希望他能明確地將這些目的，傳達給所有員工知道。

對員工而言，辦公室是實踐具創造性工作模式的「舞台」；對公司而言，辦公室是強化與各種客戶交流、創造事業的「舞台」；對顧客而言，辦公室則是體驗我們所提案的新工作模式的「舞台」。計畫名稱之所以用「舞台化」的說法，就是涵蓋了這些意義。

員工們就「具體而言，要以什麼樣的工作模式為目標」進行了討論。

第一點是「提高知識創造性與生產效率的工作模式」。透過建構共享知識的結構與場域，實現活性化與跨功能的對話與溝通，以提高知識創造性與生產效率。

此外，「創造及活用構想的工作模式」也是辦公室舞台化專案中，想要實現的工作模式之一。目標在於讓每個人都可以因應各種狀況，選擇最適合的工作環境。在這樣的環境之中，也更容易產生偶然的相遇或對話。過去從未交談過的員工，透過對話，孕育出新的創意。我們就是試圖導入這種創造、發想的機會，並讓它成為一種結構、體制。

另外，實現「活用並評價自家公司產品或服務的工作模式」也是我們的目標之一。對於顧客所使用的產品或服務，我們自身必須能夠確實掌握其特長與課題。因此，我們



試圖導入一套系統，讓我們自己也能積極使用並評價自家的產品或服務。

最後一個目標是「創造出新合作或新事業的工作模式」。透過讓顧客體驗我們的新辦公環境，在與顧客的相互刺激中，一起尋求成長。

### 全球最佳化—進化為「真正的全球企業」

我曾經在一次本公司老員工的聚會上，介紹了「G計畫二〇一三」的基本構想，曾任美國銷售公司社長的某位資深前輩董事問我：「公司從我那個時候就開始進軍外，也致力於融入當地市場。為什麼現在還要提進化為全球企業這件事？」

然而，世上被稱為「全球企業」的企業，在企業營運方面更為進化。他們並不視「世界各據點成績的總和為集團的成績」，而是追求更好的成績，追求集團整體的最佳解。換言之，為了達成集團的目標，不只追求「在各個國家分別努力」，而是更以構成集團的組織、機能、社員為出發點，思考全體該如何行動，並能實際達成。

我們在此以一個本公司的客戶—德國汽車製造商為例，來說明做為全球企業的範例。德國汽車製造商，在關於印刷成本、複合機管理成本與複合機業務效率化等問題上，也都不只是委由各據點的努力，而是追求全球的最佳解。譬如，由德國總公司選定各國據點所使用複合機供應商與機種，並要求複合機供應商在各據點提供統一或是同樣品質的服務（使用者驗證、使用狀況管理、安全性、維修服務、客製化應用程式等）。

在這種必須跨國提供同一水準服務的要求下，本公司雀屏中選。在已經推動跨國橫向合作的歐洲，還算能夠符合客戶提出的條件，但客戶要求的適用地區，甚至進一步擴大至中國、亞洲其他國家與北美。所要求的服務種類、品質也更為高階。

為了因應客戶的要求，我們必須在歐洲以外的國家、地區也能做到橫向合作，還必須將所提供的服務標準化。銷售、維修服務相關人員的教育若只委由各據點來執行，恐怕會不夠充分，必須以集團整體來做考量。

換言之，若今後想繼續與全球企業有業務上的往來，本公司必須變身為全球企業。

不僅如此，若能與這些全球企業以同樣的思維，在營運上以追求集團整體最佳解為前提，不僅業績還有成長的空間，也能持續成長。畢竟為了執行最佳解決方案，本集團的員工透過以專案為單位、組成跨國團隊的行動經驗，能夠從中獲得進一步的成長。

本公司為了進化成一個以尋求全球整體最佳解為前提思考、行動的公司，對本公司而言是不可或缺的。在分公司制度下，每個事業的總公司都在日本。當各項事業的總公司宣告要轉換為全球企業的思維時，基本上還能接受，但當柯尼卡美能達控股公司的高層要求「以全球整體最佳解的思維」時，世界各國子公司的員工一開始勢必摸不著頭緒。

因此集團總公司自二〇一一年度開始主導，致力推動由集團總公司（柯尼卡美能達控股公司）發起的啟蒙運動與 GEP。同時，也要求各事業公司的高層，在各個事業公司裡，著手推動全球整體最佳解的思維、行動。二〇一二年度，在下定決心變更經營體制後，我們就開始呼籲：「我們是 OneKonica Minolta（一個柯尼卡美能達）。讓我們一起思考該為全球集團整體做些什麼。」

二〇一一年度開始，資訊設備事業的總負責人山名（柯尼卡美能達現任社長），呼應了我「進化為真正的全球企業」的基本方針，在資訊設備事業內，開始推動全球管理會議。山名每季都會集合主要銷售公司（包括日本）的高層，與總公司主要機能總部的高層，帶領大家共同認識事業整體的狀況，製造一個機會，討論以全球最佳解思維，該如何達成短期、中期計畫，而不是讓各個子公司輪番上場提案。

**要推動集團整體最佳化有幾個切入點。第一個就是「統一並整合、標準化」。**前文中曾經提過本公司某全球企業客戶，他們想要做的就是**統一並整合集團內所使用輸出設備的供應商與機種，並以標準化的管理，達到削減成本與業務的效率化。**為了因應客戶的這項要求，本公司也必須將工作模式標準化，無論在哪個國家、哪個地區，都要能夠提供同一水準的服務與支援。本公司內部也以同樣的思維，推動世界各國公司所使用的 IT 設備與軟體的統一，以及供應方式的標準化。

（更多精彩內容請見《斷尾革命》一書）