

以晉升企業領導階層為目標的經理人必讀！！
以小搏大的商業經營策略

斷尾革命

柯尼卡美能達株式會社前社長
松崎正年暢談

運用分類領先戰略
在關鍵領域追求第1





作者-松崎正年

現任柯尼卡美能達
株式會社 董事會議長

- 1976年東京工業大學研究所畢業後，進入小西六影像工業公司(後改名為柯尼卡)。
- 歷任柯尼卡美能達株式會社旗下所屬資訊裝置事業分社董事兼常務執行社長，2014年擔任董事會議長至今。



松崎正年筆下的企業經營「勝」經

- 在面對市場競爭時，因財力物力無法與大企業抗衡，作者松崎正年盤點企業優劣及專長，避開紅海市場以及現在最夯的產品，選定小而有特定族群的項目經營，也就是他秉持的「集中優勢策略」，作為與眾不同的生存方式。
- 本書深入介紹松崎正年如何以「產品創新」與「服務增值」策略，帶領柯尼卡美能達突破困境，跨出新的一步，讓企業從A邁向A+。

第一章 改革的原點—

以「持續成長」為核心的進化(1/3)

- 每個企業內都會有「核心」與「非核心」的事業，核心事業扮演著火車頭的角色，而非核心事業的好處則在於，由於人力的不足，更能夠讓其中的人員熟悉所有的業務，進而成為全方面的人才。
- 兩家企業合併是否能順利融合，取決於人是否能順利融合，若有對立狀況時，解決最有效的方法，就是一面處理問題，一面強化團隊合作基礎。

第一章 改革的原點—

以「持續成長」為核心的進化(2/3)

合併後，要以一個團隊的立場推動工作，就必須先懂得意見相左的處理方式：

- 1. 預防對立**。成員在採取任何行動時，必須勤於溝通，提供充分的資訊，以回應對方的要求或期待。
- 2. 事先訂定基本規則**。
 - 能夠提出改善的具體解決方案，以代替批評。
 - 不得有人身攻擊、挑毛病、暗中破壞等行為。
 - 無論是什麼原因造成衝突，都不得降低團隊的生產力。
 - 不得採取任何將團隊成員劃分敵我的做法。

第一章 改革的原點—

以「持續成長」為核心的進化(3/3)

- 松崎正年的自我認同：變革、改革、全球觀點，領導能力。希望能使企業成為「基礎穩固的公司」，與「受大眾支持，為大眾所需要的公司」，唯有同時具備兩個面向，才能成為持續成長的公司。
- 做決策時，要秉持著「膽大心細」的原則執行，才不會因為過度小心而反應遲鈍，反而錯失良機。



第二章 「以小搏大的戰略」 — 「分類領先戰略」 (1/3)

- **分類領先戰略**意指鎖定有把握的領域，將資源集中同時利用企業併購，將目標設定為該領域領導者的戰略。
- 在成長有望的領域，站上第一名的位置，企業才能成長，**分類領先不單是競爭戰略，更是成長戰略。**
- **要讓企業更上一層樓，首先就要屏除安於次等地位的心境**，如前任太田社長設定的「simply BOLD」（銳意進取，勇於開拓）的行動口號，讓企業改變意識與行動。

第二章 「以小搏大的戰略」 — 「分類領先戰略」 (2/3)

分類領先戰略-以本公司田徑部為案例

在贊助田徑運動的企業當中，也有企業同時贊助如短跑、中長跑、跳遠等多種項目，但本公司只專注於長跑這一項。

原因：這與採取分類領先戰略相同，就是因為「不得不這麼做」，因為「這麼做才有機會」。

結果：專注經營長跑項目，不僅培養出多位奧運選手，也在新年長程接力賽蟬聯八次的冠軍。



第二章 「以小搏大的戰略」—— 「分類領先戰略」 (3/3)

- 先前創業時在軟片領域培育的技術，在研發TAC薄膜時有很大的助益，**以分類領先為目標**，將TAC鎖定在大螢幕專用，並逐步推出平板與智慧型手機專用的超薄TAC，**雖說整體銷售仍屈居第二，但在特定領域的研發則無人能及，這也是何以能夠擺脫老二意識的原因。**

- **明快的決策，保持彈性**，正是公司小的利基之處。
- **透過分類領先戰略取得領先地位，讓員工有自信心**，建立良性循環，才能夠讓公司持續成長。



第三章 企業轉型— 建立新的商業模式(1/4)

- 公司在資訊設備轉型的三個目的：拓展事業，防止列印張數減少，打造新的成長引擎。為了要成為持續成長的企業，要找出成長引擎，持續成長。
- 併購中小型企業，是因為希望能提供貼近社區的服務，反覆進行M&A（併購&收購）的對象也是具備公司成長目的的潛力與能力。

第三章 企業轉型— 建立新的商業模式(2/4)

- 2014年**成立業務創新中心**，從世界五大據點外部招募在資訊通訊服務產業工作的人才，開發出不依賴列印張數的新事業。藉以發揮各地的地區特徵，與各部門合作，激發出多樣化的創新。
- **把商業印刷、產業用印刷打造為成長引擎。**
例如：拓展噴墨頭供給事業，使用噴墨的數位印花。此外致力於光學事業（詳見書中p.125）以及醫療保健事業（詳見書中p.131）的轉型。

第三章 企業轉型— 建立新的商業模式(3/4)

- 企業轉型除了因應環境的變化，也不忘工作模式的改革，包括「提高知識創造性與生產效率的工作模式」，「創造及活用構想的工作模式」，「活用並評價自家公司產品或服務的工作模式」，以及「創造出新合作或新事業的工作模式」。

例如：設立坐在自己喜歡的椅子上，進行短時間討論等的「會議空間」、家庭餐廳區、具投影功能的站立區「閒話家常站」等。

第三章 企業轉型— 建立新的商業模式(4/4)

企業轉型之效益：

1. 企業收購下，在中國、日本市場的**銷售與技術支援業務有成**，業績順利成長，雙方公司的技術人員也得以頻繁進行交流。
2. 透過「不足之處尋求與其他公司合作」的方式，讓**人才多樣化，有助於創造新價值**。
3. 致力於親身實踐工作模式的改革，將是**向顧客提供產品或服務時最大的推進力**。

第四章 全球最佳化— 進化為「真正的全球企業」(1/3)

- 一家只有事業版圖遍及全球的公司並非真正的全球企業，重點是要能以**全球最佳思維化出發**，才能成為「真正的全球企業」。
- 集團整體最佳化並非忽視本地市場，而是賦予各個分部地方裁量權與自由度，也就是「**全球思維，在地行動**」。集團整體最佳化切入點：**「統一並整合、標準化」、「人才、物資、資金的籌措」與「知人善任」**。

第四章 全球最佳化— 進化為「真正的全球企業」(2/3)



第四章 全球最佳化— 進化為「真正的全球企業」(3/3)

- 全球執行長培訓計畫(GEP)內容：
 1. 一次約20人為對象，包含銷售、生產方面子公司的社長。
 2. 由總公司經營高層說明基本方針。
 3. 由外部講師進行授課。
 4. 團體討論、提案、聯歡會。
- 六個深植在柯尼卡美能達的共同價值觀：
「開誠布公」、「客戶至上」、「不斷創新」、
「熱情洋溢」、「共融合作)」與「責無旁貸」。

第五章 環境管理—

經營戰略本身就是對環保的努力 (1/3)

- 活用「道瓊永續指數」(DJSI)做為「強化經營基礎的工具」，讓經營執行部門的成員，都能了解到公司的優點、改善點、所處位置等重要訊息，並且釐清公司在全球稅務戰略的改善空間。
- 評價活動的效果並不一定是財務上的數字，也包括了例如：獲得**社區的信賴**、**降低聲譽風險**等非財務上的效果。

備註：道瓊永續指數由美國標普道瓊指數公司在企業永續性國際評選機構—瑞士蘇黎士永續資產管理公司的協助下，所公布最具有全球權威性的社會責任投資指數(股票指標)之一。

第五章 環境管理—

經營戰略本身就是對環保的努力 (2/3)

三大綠色活動

綠色產品

- 創造出客戶、社會所需的先進環保型產品。
- 因應政府採購標準及環保標章。
- 切實因應產品相關法律法規。

建立ISO14001為基準的管理循環

綠色工廠

- 確立與成本競爭力相關的生產技術、生產方法。
- 與成本競爭力相關的供應商展開合作活動。
- 切實因應生產相關的法律法規。

綠色行銷

- 因應客戶的環境要求。
- ICT服務的擴大銷售與減輕環境負荷。
- 與供應鏈最佳化連動的環境活動（物流、包裝材料）。
- 最佳產品回收循環再利用手段的設計與應用。

第五章 環境管理—

經營戰略本身就是對環保的努力 (3/3)

綠色活動推動效益：

綠色產品

- 獲得環保認證產品占總銷售額的比率約41%。
- 彩色複合機耗電量減少了39%。
- 影像讀取時所消耗的電力削減了22%。

綠色工廠

- 單位生產量CO2削減量約達一千八百噸。
- 在保護生物多樣性方面，等級二的認證基準達成率為90%以上。

綠色行銷

- 降低與供應鏈優化連動的物流與包裝成本，達到減少物流時CO2排放量的目的，2013年度與前一年度相比，約減少排放了一千三百噸CO2。

第六章 領導者須知—— 目標成為商務運動員(1/4)

- 目標成為企業領導者的人，被賦予的期待是，思考該**如何才能超越現在的企業領導者、現在的經營團隊，並付諸行動。**
- **「若不打造出足以超越今日經營團隊的明日經營團隊，就無法打造出超越今日的柯尼卡美能達。」**因此，公司開始推動「高階管理人才開發計畫」(Executive Development Program, EDP)。

第六章 領導者須知— 目標成為商務運動員(1/4)

「高階管理人才開發計畫」

(Executive Development Program, EDP)

- 每期約有20位，年齡40歲 ~ 50歲員工受訓。
- 成員由執行董事推薦、人事部評估候選者名單。

計畫內容

說明計畫宗旨，協求支援協助。

經營者的演說

目的希望學員從不同演說，受到不同刺激。

回顧學習到什麼，如何活用

分組設定經營議題，並說明自己如何處理，請其他團隊提出評論。

衝擊練習

最終報告

請每位學員個別發表「身為經營者想要致力投入什麼？」報告之後，還要輪流輔以個別的教練型領導追蹤後續情況。

第六章 領導者須知—— 目標成為商務運動員(2/4)

- 領導者就是要**與集團成員共享目標**，負責領導集團達成目標的人。

訂定集團的
目標

與集團成員
共享自己
訂出的目標

帶領集團

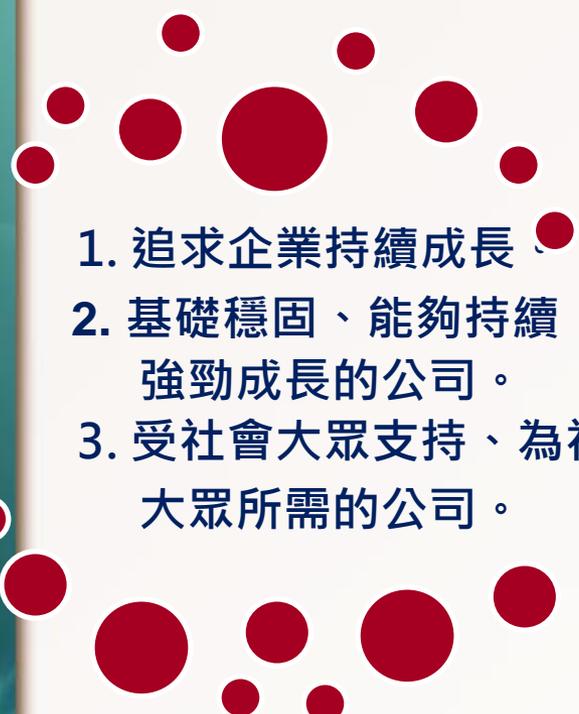
第六章 領導者須知—— 目標成為商務運動員(3/4)

- 領導者必備的資質與能力：
 1. 懷有好奇心，持續學習之能力。
 2. 解讀數據與資訊的意義，與預測未來發展之能力。
 3. 遇到困難冷靜、愈挫愈勇的膽識。
 4. 獲得其他公司、其他人協助的資質。
 5. 讓好運和你同在的資質（生活態度）。

第六章 領導者須知—— 目標成為商務運動員(4/4)

- 領導者的覺悟「武士道者，死之謂也。」而**所謂武士道，就是看透死亡。**
- 決策根據的判斷基準：
 1. 根據**事實(fact)**，以經濟合理性的觀點來進行決策。
 2. 以「打造能夠持續成長的公司」、達成「基礎穩固、能夠持續強勁成長的公司」與「受社會大眾支持、為社會大眾所需的公司」的目標為判斷基準。
 3. 「是否符合世間的道理與做人的道理」。

結論

- 
1. 追求企業持續成長。
 2. 基礎穩固、能夠持續強勁成長的公司。
 3. 受社會大眾支持、為社會大眾所需的公司。

重要經營方針



實踐「分類領先戰略」與「企業轉型」

領導者與全體員工共享，並付諸實踐。

全國購買服務據點

▶ 汐止總部

地址：221 新北市汐止區新台五路一段79號2樓 (遠東世界中心)
電話：02-26985897

▶ 承德訓練中心

地址：103 台北市大同區承德路二段81號B1 (首府經貿大樓)
電話：02-25555525

▶ 中區服務處

地址：407 台中市工業區卅八路189號
電話：04-23505038

▶ 台南服務處

地址：700 台南市大埔街52號
電話：06-2134413、06-2134818、06-2147167、06-2137240

▶ 高雄服務處

地址：802 高雄市成功一路232號15樓
電話：07-3362918

線上通路

- ▶ 中國生產力中心線上書城 <https://store.cpc.org.tw/Book/Contents/BLE009>
- ▶ 博客來網路書店 <http://www.books.com.tw/products/0010713795>
- ▶ 誠品網路書店 <http://www.eslite.com/>
- ▶ 金石堂網路書店 <http://www.kingstone.com.tw/>

掌握企業
「持續成長」
之致勝法則！



誠摯感謝、敬請指導



知識領航 · 創新價值

Leading the way with Knowledge & Innovation