

日本畅销书
同步修订版

佳能经营模式 揭秘



中国读者俱乐部
CNP READERS' CLUB

强力推荐

日本经济新闻社编

北京世纪英闻翻译有限公司译



中国时代经济出版社

日本畅销书
同步修订版

佳能经营模式 揭秘



中国读者俱乐部 强力推荐
CNP READERS' CLUB

日本经济新闻社编

北京世纪英闻翻译有限公司译



中国时代经济出版社

著作权合同登记 图字：01 - 2004 - 0815 号

图书在版编目 (CIP) 数据

佳能经营模式揭秘/日本经济新闻社编; 北京世纪英闻翻译有限公司译. —北京: 中国时代经济出版社, 2004.4

ISBN 7 - 80169 - 540 - 2

I. 佳… II. ①日…②北… III. 电子工业 - 工业企业管理 - 经验 - 日本 IV. F431.366

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 008829 号

CANON KO SHUEKI FUKKATSU NO HIMITSU

By NIHON KEIZAI SHINBUN, INC.

Copyright (C) 2001 NIHON KEIZAI SHINBUN, INC. All rights reserved.

Originally published in Japan by NIHON KEIZAI SHINBUN, INC., Tokyo.

Chinese (in simplified character only) translation rights arranged with

NIHON KEIZAI SHINBUN, INC., Japan

Through THE SAKAI AGENCY and CHINA NATIONAL PUBLICATIONS IMPORT & EXPORT (GROUP) CORPORATION

佳能经营模式揭秘

北京世纪英闻翻译有限公司
日本经济新闻社 编 译

出 版 者	中国时代经济出版社
地 址	北京东城区东四十条 24 号 青蓝大厦东办公区 11 层
邮政编码	100007
电 话	(010) 64066019 64065980
传 真	(010) 64065971
发行经销	各地新华书店经销
印 刷	北京振兴华印刷厂
开 本	787 × 1092 1/16
版 次	2004 年 4 月第 1 版
印 次	2004 年 4 月第 1 次印刷
印 张	19.125
字 数	252 千字
印 数	1 ~ 10000 册
定 价	25.00 元
书 号	ISBN 7 - 80169 - 540 - 2/F·251

版权所有 侵权必究



前言

2001年年底，这本书的前身《佳能起死回生揭秘》从出版到现在，已经走过两年多的历程。这期间，佳能公司又发生了一些新的变化，利用再版的机会，我们有幸可以逐一加以了解。

首先，让人惊叹是佳能仍然创造出了更为辉煌的业绩，根据2003年12月的连结决算结果，佳能的销售额与前半年相比，增长了8.8%，达到了3.19万亿日元，纯利润增加了44.6%，达到了2700亿日元，纯利润在连续的四个月中不断创出历史新高。作者执笔撰写《佳能起死回生揭秘》一书时是2000年，正赶上我们人类的千禧年。这一年的士能集团总销售额为2.78万亿日元，纯利润为1300亿日元，将这个数字与现在的最新数字相比较就可以看出，佳能的发展速度是非常惊人的。

在90年代前期，佳能的业绩只是处于一种缓慢增长的状态，1991年—1995年，每年平均连结纯利润为388亿日元。到了90年代的后期，1996年—2000年每年平均连结纯利润上升到了1054亿日元，到了2001年以后，佳能的销售更是有了长足的发展。



2003年12月，佳能的纯利润仅仅次于丰田汽车、NTT DoCoMo 移动电话、日本电信电话公司、日产汽车和本田汽车。在高尖技术企业中，佳能已经超过了 SONY、NEC、富士胶卷等，成为日本新一代的高利润、高尖技术企业的代表。

佳能引人瞩目之处还不仅仅是连续攀升的业绩，佳能改革的领袖人物御手洗富士夫所提出的“超日本型经营”的经营理念，同样吸引了众多人的目光。御手洗富士夫首先宣布的就是要维持终身雇佣制，并且对美国式企业管理方式提出了质疑。

在美国式经营方式成为一种潮流被很多日本企业囫囵吞枣并照搬照用的时候，御手洗富士夫冒出的这一论调不可避免被认为是一种异端邪说，但是经过了一段时间以后，这个“异端邪说”到现在已经普遍被大家所公认。最近，面对日本企业向中国进行生产转移的潮流，御手洗富士夫又打出了“回国生产”的口号。

这一切使得御手洗富士夫声名远播，有御手洗富士夫社长登台的演讲会总是会挤满众多的企业经营者；关于御手洗富士夫经营方式的新闻报道，也不断地出现在各种报刊杂志上。日本经济产业新闻在2003年的10月进行了一次问卷调查，调查的内容就是要在日本国内大型企业的137位高层领导中，选出“自己最尊敬的经营管理者”，调查的最终结果是，御手洗富士夫的名字名列榜首。



不仅仅是对御手洗富士夫本人，各界对于佳能公司也是好评如潮。例如：2003年，日本经济新闻社进行了第七次“经营与环境的调查”，在制造业环境保护评估排名中，佳能重返了首位。

——桥大学研究生院商学研究科长、商学部部长伊藤邦雄教授和日本经济新闻社合作创立了显示企业品牌综合力的“企业品牌价值(CB)”这一评估标准，根据该标准得出的2003年企业品牌排名中，佳能超过SONY，进入了前三位。

日本经济新闻社以主要投资家为对象，对2003年企业的IR(投资关系)活动所进行的问卷调查中，佳能也是广受好评。

佳能在环境、企业的品牌、IR等象征着时代变化的领域中广泛获得的好评，不仅仅显示出佳能是在坚持过去传统的日本式经营方法，更表明佳能是在营造一种全新的日本式经营模式。

佳能是一个在固守日本式经营的“根”的同时，又不断进行革新的企业。有一个外资企业的高层曾经对IT革命发表过评论，其中有这样一句话，“电子计算机的使用不仅使得企业的经营发生了改变，也使企业的组织结构发生了改变。如果不舍弃日本经营中原来的那一套，那IT革命的效果就无法在一个企业中体现出来”。这段话的前半部分我们表示赞同，但是对于后半部分，我们还存在着疑问。在现在的信息



时代，如果企业只是将计算机作为一个工具摆在办公桌上，企业本身的经营和组织没有彻底和根本性地进行改革，计算机的巨大作用根本就无法显现出来，但是，这也并不意味着要将原来的日本式经营方式全部舍弃。

泡沫经济崩溃后，在 90 年代受到经济问题冲击的日本，到现在还是没有摆脱不景气的局面。建筑、流通等方面的无效投资并不是日本哪家企业仅有的问题，即使是原本备受瞩目，期望能够支撑今后日本经济的电机、IT(信息技术)等大型企业也在饱受着业绩持续恶化的痛苦。现在，日本企业面临的是总体崩溃的危险。

无论是计算机技术，还是日本式的经营方式，抑或是美国式的经营方式，只要对自己公司的改革能够起到积极的作用，就都可以引进来。但是，何取何舍就要靠企业的经营者和中间管理层，在认清自己企业现状的基础上，从企业整体协调的角度来考虑。佳能式经营的根本就是这样彻底的合理主义，这一点今后在其他日本企业中也一定会发挥出独特的光彩。

在具备一定规模以上的大企业、中坚企业中，每天都在上演着一幕幕的“好戏”，本书中所提到的故事都是尽量撷取佳能演出的精华。要将企业的一举一动全部写下来是很困难的，在这些故事中也一定有漏掉的细节，但是通过本书中的“‘整体’和‘部分’、‘自上而下’和‘自下而上’”等篇章的布局，读者还是能够对佳能崭新的改革姿态有一个大体的了解，在这里，还希望这本书能够给那些正在为自身问



题而烦恼的企业以启示，从而找到走出困境的方法。

在这次修订中，对第5章知识产权战略进行了更为详尽的说明；在第6章中，也增加了佳能最新的改革现状等内容；在第7章，对“国际化的日本企业”进行了大幅度的扩充。此外，根据上本书写完佳能发生的一些变化，对于各章都进行了内容上的补充。在第8章，还特别增加了“对佳能的追问”这样一个篇章。附录部分收录的是2003年年末御手洗富士夫社长接受采访的记录，另外，考虑到佳能已经“走出了低谷”，现在进入了一个新的阶段，将书名改为《佳能式经营模式揭秘》。

在编著上本书的时候，书中所有人物的职务是以2001年9月的情况为基准的。目前的修订版中，人物职务都是以2003年12月的情况为基准的，此外在书中一律省略了敬称。

2004年2月

日本经济新闻社



目 录

前言

日本经济新闻社 /1

序幕——产业撤出

计算机的撤出	/3
“终于来了吗?”	/3
高层的决断	/3
对计算机产业的执著	/4
撤回——对社员的说服工作	/6
不需要赔钱的产业	/7

第二次撤出——从 FLC 显示器的撤出	/9
对“壁挂式电视”的期待	/10
孤独的奋战	/11
撤出后的难题	/14
独创新技术的文化	/15

1. 改革的序曲

看不到的危机——事业部制的弊端

(事业部制是日本公司的经营方式,按产品的



差别、地域的差别给予从生产到销售的全权)	/19
妇产科医生出身的社长	/19
对高级照相机的执著	/20
左手照相机, 右手办公设备	/22
事业部制的是非	/25
“美国长大的熊”来了	/27
冷静头脑的根源	/27
从税务署学会了销售	/28
为数不多的事务性出身者	/29
财务——改革的第一个突破口	/30
将管理、人事负责人送到事业部	/31
副社长也有权限	/32
转折点(1995年9月)	/33
熊的怒吼	/33
御手洗主义的渗透	/35
佳能 USA 的生死关头	/36
对家族经营批判的回答	/38
长期经营计划的硝烟	/40

2. 产品制造常识的解体——生产的革新

再见了, 传送带	/45
辛辣的批评	/45
细胞生产方式的引进	/47
生产现场的反对和混乱	/48
逐渐显现出的细胞生产方式的效果	/49



对客户的影响	/51
拆去间接部门和直接部门的“隔墙”	/52
生产革新的组织者	/54
降低成本的基础	/54
社长也卷进了生产革新中	/55
改革从子公司工厂开始	/57
Matrix 经营	/58
摘除抵制的萌芽	/59
“高层”和“现场”	/61
纠正过剩投资、过剩生产的弊端	/62
现金流通经营方式改变了生产现场	/63
高层和现场的合作	/64
从佳能式到 SCM 式	/65
细胞生产方式的再次扩展	/65
全球扩展的部署	/67
灵活的库存管理	/68

3. 革新的再次挑战——开发的革新

技术的深开垦	/73
计算机产业余下人员的坚持	/73
不可白白浪费的技术和技术者	/75
新的传感器开发从 FLC 遭受挫败开始	/76
技术大盘点	/79
不懈的技术队伍	/79



执著和独善的分界点	/82
对关键技术的执著	/83
家族主义开发氛围中的相互协作	/83
数码照相机专型的内幕	/84
图像引擎的开发	/87
开发队伍的危机感	/89
关键一球	/91
复印机中的新关键技术	/93
繁忙的照相机世界	/96
公司内部埋藏的技术	/98
技术的整体协调经营	/99
能生出现金的研究	/100
第二次组织改革	/101

4. 企业的“根”不能改变

坚持终生雇佣制——御手洗富士夫	/105
终身雇佣的好处	/106
年功序列的弊端	/108
公平竞争激活了公司	/110
日本和美国基础设施的差异	/112
经营改革活用美国的方法	/115
佳能不需要外部董事、外部执行人员	/116
日本企业的命运共同体意识	/117
企业文化源流——第一代社长的理想主义	/118
新家族主义 = 命运共同体	/118



创业后的劳资协调关系	/121
实力主义和家族主义并存	/123
高效率高工资	/125
企业文化的“文艺复兴”	/126
实力主义的修复——人事、工资制度的改革	/126
职务制度的转变	/128
奖励制度鼓励了员工	/133
“名匠”亲临现场培养人才	/135
员工的培养	/137
领导者的培养	/139
企业宗旨的传承	/141
高层和中间管理层的心得	/144
不管怎样自上而下是最好的	/144
公司内部交流从社长开始	/147
 5. 看家本领——知识产权战略	
 将技术变成财富	/153
经营战略的核心——专利	/153
支撑研究开发部门的知识产权部队	/157
重要的专利战略	/159
 中央集权式的知识产权管理	/160
国际化规则	/161
从孤立型到网络型	/162



以品牌为纽带 /163

品牌管理专门组织 /163

将品牌国际化 /167

强化面对个人消费者产品的品牌力 /169

6. 继续前进——永不停止的改革

不断地推进开发和生产革新 /173

高级数码单反照相机开发“关口” /175

开发、生产齐头并进 /177

积极发挥作用的进取精神 /178

新产品的比例超过了六成 /179

生产技术黑箱化 /180

基本元件的内制化 /181

生产的国内回归 /183

中国生产比率保持在 15% /184

集团内的多层次改革——佳能销售公司 /186

问题解决型商务的扩大 /187

与顾客的“亲密接触”和人才的再度活用 /189

公司制的引进促使人才的流动 /190

计算机系统建筑共通基盘 /191

共同培育新型产业 /192

与御手洗富士夫改革的相似之处 /193

耗材产业 /193

数码照相创造新的高附加值 /194

建立标准规格的“抽象大桥” /197



经营的操作系统和应用程序 /229

连结现金流通经营 /232

轻快、高效率回转的现金流通经营 /232

解除子公司压迫的连结经营 /235

用连结现金流通的观点去看待环境问题 /237

自上而下和自下而上 /239

在美国和中国的夹缝中 /241

对佳能的追问 /244

打破胜者必衰的定律 /244

强化内部管理 /245

现在是董事考核，那下一步呢？ /247

日益尖锐的外部舆论 /249

容易遭受日元升值影响的体制 /251

永不停止的改革 /252

附 录

附录 1 御手洗富士夫采访录 /257

附录 2 佳能历程 /273

后 记 /288

JIANENG JINGYING MO SHI JIE MI
JIANENG JINGYING MO SHI JIE MI

幕 序

——产业撤出