

國立政治大學 國際事務學院
日本研究碩士學位學程碩士論文

指導教授：李世暉博士

工匠精神對日本企業文化影響之探討
——以佳能（Canon）為例

The Impact of Craftsmanship on
Organizational Culture of Japan——A Case
Study of Canon

研究生：胡嘯宇

2016年6月

謝辭

非常感謝包括蔡老師、李老師在內的諸多老師的諄諄教誨，令學生在政大的兩年時光里，收穫了豐富而充實的學習生活。

同時，畢業論文的順利完成，還得再次感謝指導老師——李老師的不厭其煩的耐心指導，令學生得到了寶貴的啟發和幫助，此外，還得感謝兩位口委老師——董老師和鄭老師，他們在百忙的教學和研究之餘，不辭勞苦地抽空指點學生論文寫作，令學生在感動之餘，得到了非常彌足珍貴的建議。

再者，還要感謝江助教和林助教在行政事務等方面的大力協助與支持，令學生免去了不少繁瑣的程序，得以更加專心地投入到論文寫作當中。

最後，還要感謝這兩年來關心和照顧自己的同學、學長姐等人，在不斷促進學生進步的同時，也給予了我滿滿的信心和溫暖。

就要離開政大，離開台灣了，除了不捨，還是不捨……儘管接下來還有路要走，但毫無疑問，在這裡的兩年時光，將永遠會是記憶中永不褪色的風景。

胡嘯宇 謹誌

2016年7月25日

摘要

長久以來，日本企業的產品以品質優良聞名於世，雖然經歷了泡沫經濟，其中依然有眾多富有競爭力的企業活躍於世界經濟的格局中，佳能就是代表之一，這一切，顯然離不開其優秀的企業文化，此外，日本有著悠久的工匠傳統，他們素來以對手工藝產品的品質完美追求的精神著稱，本文認為，工匠精神與同樣注重產品品質的日本企業文化之間存在關聯。因此，本文以內容分析法和個案研究法為研究途徑，探討工匠精神的意涵，以佳能為例，分析工匠精神對日本企業文化的影響和形塑。

本文研究發現：一是工匠精神體現組織認同、專業素養與外部應變能力。二是工匠精神是日本企業文化的核心，日本企業在組織哲學、組織制度、組織行動、組織環境，受到了帶有牢固的家庭觀念、注重職業倫理、強調職業素養、對技術精益求精、品質追求完美、追求名譽認可、善與環境互動、市場應變能力快速的工匠精神的影響，並在此基礎上，於在組織內部成員之間，形成了具有強烈的組織歸屬感以及良好的職業精神和職業操守、對外反應機動的企業文化。

關鍵詞：工匠精神 日本企業文化 佳能



Abstract

Products made by Japanese companies are known for high quality for a long time .Although undergoing a bubble economy, there is still a number of competitive companies keeping active in the world , Canon is the one of the representatives, all of these achievements can not be separated from their excellent organizational culture. In addition, there is tradition of craftsman in Japan, which is known as making high-quality handicraft products. In my opinion, there is similar relation between craftsmanship and organizational culture of Japan. Therefore, we discuss about the meaning of craftsmanship, and finally analyze how the craftsmanship influences and shapes organizational culture of Japan with approaches of content analysis and case study of Canon.

The findings are shown that: Firstly, craftsmanship embodies organizational identity, professionalism and external resilience. Secondly, craftsmanship has an impact on organizational culture of Japan through organizational philosophy, organizational institution, organizational action and organizational environment, which is included: solid sense of family, focusing on professional ethics, pursuing perfect quality, gaining technical excellence, superior

ability to work, receiving honorary recognition, keeping good interaction with the environment, adapting to the change market quickly. Meanwhile, craftsmanship is helping to shape organizational culture of Japan, which embodies a strong sense of belonging to the organization、excellent professionalism and ethics, ability of maneuvering reaction.

Keywords: Craftsmanship、Organizational Culture of Japan、Canon



目錄

謝辭	3
摘要	i
Abstract	iii
目錄	v
表目錄	vii
圖目錄	ix
第一章、緒論	1
第一節、研究背景與研究動機.....	1
第二節、研究目的與研究方法.....	3
壹、研究目的.....	3
貳、研究方法.....	3
第三節、研究架構與研究流程.....	4
壹、研究架構.....	4
貳、研究流程.....	6
第四節、研究限制與名詞解釋.....	8
壹、研究限制.....	8
貳、名詞解釋.....	8
第二章、理論分析與文獻探討	11
第一節、工匠與工匠精神.....	11
壹、工匠的概念.....	11
貳、工匠精神的意涵.....	20
第二節、企業文化.....	31
壹、文化的概念.....	31
貳、企業文化的分析構面.....	31
第三節、文獻探討.....	38
壹、歐美相關文獻.....	38
貳、中國大陸相關文獻.....	39
參、台灣相關文獻.....	40
肆、日本相關文獻.....	41

第三章 佳能的發展歷程與經營特色	45
第一節、發展歷程	45
壹、事業發展期（1933 年-1977 年）	45
貳、事業推進期（1977 年-至今）	50
第二節、經營特色	55
壹、組織向心力強	55
貳、強調職業素養	60
參、靈活協調外部	61
第四章 工匠精神對佳能企業文化之影響	67
第一節、組織哲學	67
壹、強調家庭和職業素養	67
貳、佳能的組織哲學	68
參、小結	72
第二節、組織制度	73
壹、重視家庭、素養和外部	73
貳、佳能的組織制度	74
參、小結	77
第三節、組織行動	78
壹、注重職業倫理	78
貳、佳能的組織行動	79
參、小結	80
第四節、組織環境	80
壹、善與環境互動	80
貳、佳能的組織環境	81
參、小結	86
第五節、論述與分析	87
第五章 結論	89
第一節、研究發現	89
第二節、研究建議	93
參考文獻	99
附錄	117

表目錄

表 2-1 日本工匠的演變	19
表 2-2 歐美、中國和日本的工匠精神之對照表	30
表 2-3 企業文化的定義	32
表 2-4 企業文化的內涵	37
表 3-1 佳能歷代社長的主要表現	53
表 3-2 佳能經營計劃和構想（部分）	54
表 3-3 佳能集團行動規範	57
表 3-4 細胞式生產方式和傳送帶生產方式的特點比較	63
表 3-5 工匠精神與佳能企業文化	64
表 4-1 佳能世界首創的影印機的相關技術和產品的研發歷程	72
表 5-1 佳能「EOS」系列的單眼相機的發展歷程	90
表 5-2 工匠精神與豐田企業文化	94
表 5-3 工匠精神與松下企業文化	96



圖目錄

圖 1-1 研究架構圖	6
圖 1-2 研究流程圖	7
圖 3-1 細胞式生產方式和傳送帶生產方式的差異	64
圖 4-1 工匠精神在組織哲學方面對佳能企業文化的影響	73
圖 4-2 工匠精神在組織制度方面對佳能企業文化的影響	77
圖 4-3 工匠精神在組織行動方面對佳能企業文化的影響	80
圖 4-4 工匠精神在組織環境方面對佳能企業文化的影響	86
圖 4-5 工匠精神對佳能企業文化的影響	88





工匠精神對日本企業文化影響之探討——以佳能 (Canon) 為例

第一章、緒論

第一節、研究背景與研究動機

日本歷經泡沫經濟後，發展的腳步雖有所放緩，但依然有眾多富有競爭力的企業活躍於世界經濟的格局中，世界品牌實驗室(World Brand Lab)¹發佈的 2015 年年度《世界品牌 500 強》²的報告顯示，日本有 37 個品牌入選，位居入選的 27 個國家中的第四位（世界品牌實驗室，2015a），這反映了日本企業的實力雄厚，同時也說明，日本企業具有研究價值。

在入選的企業品牌中，佳能(Canon) 位居 76 位，在日本電氣機械類企業品牌中，位居第一（世界品牌實驗室，2015b）。同時，2015 年全球最大的綜合性品牌諮詢企業 Interbrand 發佈的年度全球最佳品牌 100 強排行榜顯示，佳能位居 40 名，在日本電氣機械類企業品牌中位居第一（Interbrand.2015）。此外，據日本經產省公佈的 2015 年版製造基盤白書的數據顯示，電氣機械類產業在 2013 年

¹ 世界品牌實驗室 2003 年成立於美國紐約，是由諾貝爾經濟學獎得主羅伯特·蒙代爾(Robert Mundell)教授擔任主席的、世界領先的獨立品牌評估及行銷策略諮詢機構（世界品牌實驗室，2016）。

² 本排行由世界品牌實驗室 (World Brand Lab) 獨家編制，依據三項指標：市場佔有率 (Share of Market)、品牌忠誠度 (Brand Loyalty) 和全球領導力 (Global Leadership)（世界品牌實驗室，2015b）。

日本製造業 88.3 兆日元的 GDP 中，占比達 11.1%（經濟產業省，2015），並且，美國商務部專利與商標局發佈的統計數據顯示，2011 年至 2015 年間，佳能申請的專利數量連續 5 年位居日本企業的榜首，累計達到 3,047 件，超過位居第二的同業者、日本事務機器及光學機器製造商——理光（Ricoh）1,755 件（U.S. Patent and Trademark Office. 2016）。佳能官網披露，佳能在 2015 年全球銷售額達 3 兆 8,003 億日元，淨收益達 2,202 億日元，子公司 317 家，僱員 189,571 人（キヤノン株式会社，2016a）。

以上表明，佳能實力雄厚，在日本企業中，是具有代表性的，佳能在短短 70 多年的發展歷程中，能取得今天如此驕人的成績，必然有其獨特的企業文化做其強有力的後盾。

長久以來，日本企業的產品以品質優良聞名於世，以至於中國大陸遊客瘋狂前往日本購買，形成了連日本人都歎為觀止的「爆買」風潮，中共中央政治局常委、政協主席俞正聲對此也承認，雖然中國的綜合國力，已經超越了日本，但產業水平與技術品質仍然遠遠落後（Yahoo 奇摩新聞，2015），從側面反映了日本產品品質優良。

那麼，而日本企業產品之所以能達到如此良好的品質，其原因在於其長期以來對於生產製造高質量產品的企業文化的貫徹，正如質量管理學的代表性人物休哈特（W.A.Shewhart）、戴明（W.E.Deming）等一批學者認為，產品質量不是檢驗出來的，而是生產製造出來的（方仲彥、李岩主編，2002：15）。日本從十二世紀以來便出現了被稱作「職人」的工匠階層，他們素來以對手工藝產品的品質完美追求而著稱，這說明，工匠精神對日本企業文化有某種程度的影響，那麼，

工匠精神的意涵是什麼？這是本文的第一層研究動機，工匠精神如何影響並形塑日本企業文化？這是本文的第二層研究動機。

第二節、研究目的與研究方法

壹、研究目的

過去歐美、中國大陸、台灣、日本這四個國家和地區對日本企業文化的研究集中在組織結構、組織革新、經營者等層面，欠缺與工匠精神的關聯性研究，對於佳能的研究集中在經營策略、企業運營和品牌價值等方面，缺乏佳能企業文化與工匠精神的關聯性研究，因此，本文以佳能作為個案研究，分析工匠精神與日本企業文化的關聯。根據研究動機，研究目的具體體現為：一是探討工匠精神的意涵；二是以佳能為例，分析工匠精神對日本企業文化的影響和形塑。

貳、研究方法

本文的研究方法以內容分析法為主，輔以個案研究法，具體如下：

內容分析法（Content analysis），中國科學評價研究中心主任、武漢大學資訊管理學院教授邱均平等學者認為，是一種對研究物件的內容進行深入分析，透過現象看本質的科學方法（邱均平、鄒菲，2004：12）。內容分析法分為三種，本文採納的是其中的解讀式內容分析法（Hermeneutic content analysis），指的是一種通過精讀、理解並闡釋文本內容來傳達作者的意圖的方法（邱均平、鄒菲，2004：13）。瑞典於海默（Umeå）大學教授 Graneheim 等學者認為，準備階段就是要收集合理的數據，並能夠篩選和活用這些數據，要真實可信（Graneheim

et al, 2004: 2), 同時, 分析已發表的文章被認為是能更有效地幫助研究人員獲得對其研究有價值的資訊 (Graneheim et al, 2004: 8)。

個案分析法 (case study), 南澳州大學科學家兼分析師 Saša Baškarada 認為, 是通過個案文本, 運用大量的數據源, 從而減少研究人員在研究過程中的阻力的一種研究方法 (Baškarada, 2014: 544), 被經常運用於研究問題涉及面太廣、或者是議題涉及太多的對象的時候 (Baškarada, 2014: 546), 日本企業文化便遇到相同的語境, 因此, 本文從日本企業中針對性地選取佳能作為個案研究。在個案研究法的類型 (type) 方面, 本文採取的是解釋型 (explanatory), 一種被用於解釋一個問題背後事實之間的假定的隨機性關聯 (Baškarada, 2014: 547), 這適用於本文的研究目的, 即以佳能為例, 分析工匠精神對日本企業文化的影響和形塑。

第三節、研究架構與研究流程

壹、研究架構

本文的研究架構基於工匠精神與企業文化之間的關聯, 關聯的存在理由如下:

一是相同的組織特性, 瑞典經營學名譽教授 Rolf A. Lundin 和瑞典經營管理學教授 Anders Söderholm 認為, 組織 (organization) 一般由四個概念構成 (RA Lundin, A Söderholm . 1995: 439): 一是時間 (time), 時間又分為兩種: 線性 (linear) 時間和循環 (cyclical) 時間, 線性時間強調發展 (developments), 循環時間強調現象 (phenomena) 的重複 (Burrell, G. 1992); 二是任務 (task), 即對目標的貢獻 (devotion to task); 三是團隊 (team), 即能促進組織發展群

體(individuals);四是變遷(transition),即影響到組織的進程(progression)和達到的行爲結果(achievement)行爲結果指的是被轉變或改變之後、組織存在的結果(RA Lundin, A Söderholm . 1995: 440-442)。

工場、企業，它們都在不斷發展，生產、銷售或其他行爲想象也在不斷重複，爲了提供優質的產品不斷努力，並擁有促進它們發展的群體，也歷經了不同程度的變遷，所以，工場與企業都是組織，在工場形成的工匠精神和企業形成的文化，本質上都是組織內部孕育而生的產物，因此，二者存在必然的關聯。

二是相同的概念特性，對美國人類學的文化理論有發展貢獻的美國人類學家 Clyde Kluckhohn、波蘭裔的美國社會心理學家 Milton Rokeach、跨文化研究的社會心理學家、基本人類價值觀理論(Theory of Basic Human Values)的創造者 Shalom H. Schwartz 認爲，價值觀(values)是一種渴望(desire)，能指導社會行爲者(social actors)，像組織領導者(organizational leaders)、個人(individual persons)，選擇行動、評價人與事情以及解釋他們的行動和評價(Kluckhohn, C. 1951; Rokeach, M. 1973; Schwartz, S.H. 1992)。

工匠精神主要表現爲：家庭觀念牢固、注重職業倫理、品質完美追求、技術精益求精、工作能力出眾、追求名譽認可、善與環境互動、市場應變能力快速、事物好奇心強、感覺良好豐富。它能指導工匠在生活、工作方面選擇合理的行動，作爲工匠和他所從事的事情的評價標準，並解釋他的行動和評價，所以，工匠精神是一種價值觀。企業文化也是一種價值觀，滲透在組織哲學、組織制度、組織行動和組織環境四個面向(詳見第二章、第二節)。

因此，本文認爲工匠精神是通過上述四個面向影響和形塑日本企業文化，由

此形成了研究架構，具體見圖 1-1。

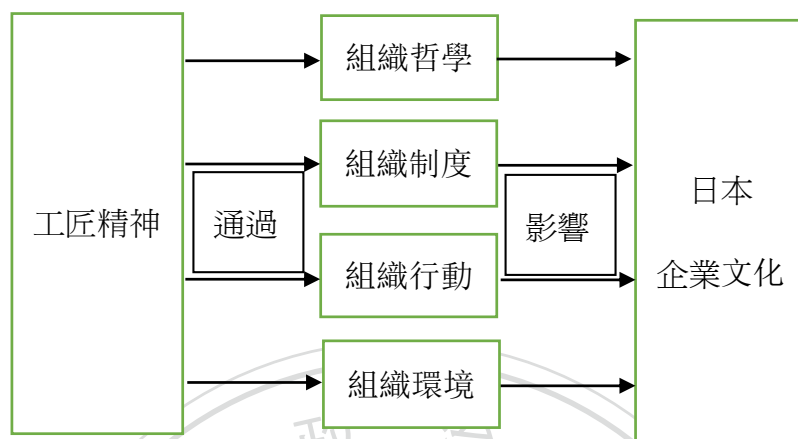


圖 1-1 研究架構圖

資料來源：自行繪製

貳、研究流程

本文的研究流程，如圖 1-2 所示。根據上述的研究方法、研究架構等分析，瞭解研究背景和動機，確立研究目的，針對研究題目進行相關的文獻探討，文獻為從歐美、中國大陸、台灣、日本這個四個國家和地區的學術資料庫中，檢閱出的國內外日本企業文化與佳能的相關研究成果。

研究方法包括內容分析法和個案研究法，收集的資料包括：一是工匠方面，各類研究歐美、中國、日本的工匠、工匠精神的著述、期刊論文等資料；二是佳能方面，企業經營者、幹部的著述和文章、佳能官網資料以及相關學者的研究成果，並加以整理，同時，通過佳能個案，分析工匠精神對日本企業文化的影響，得出本文的研究發現。

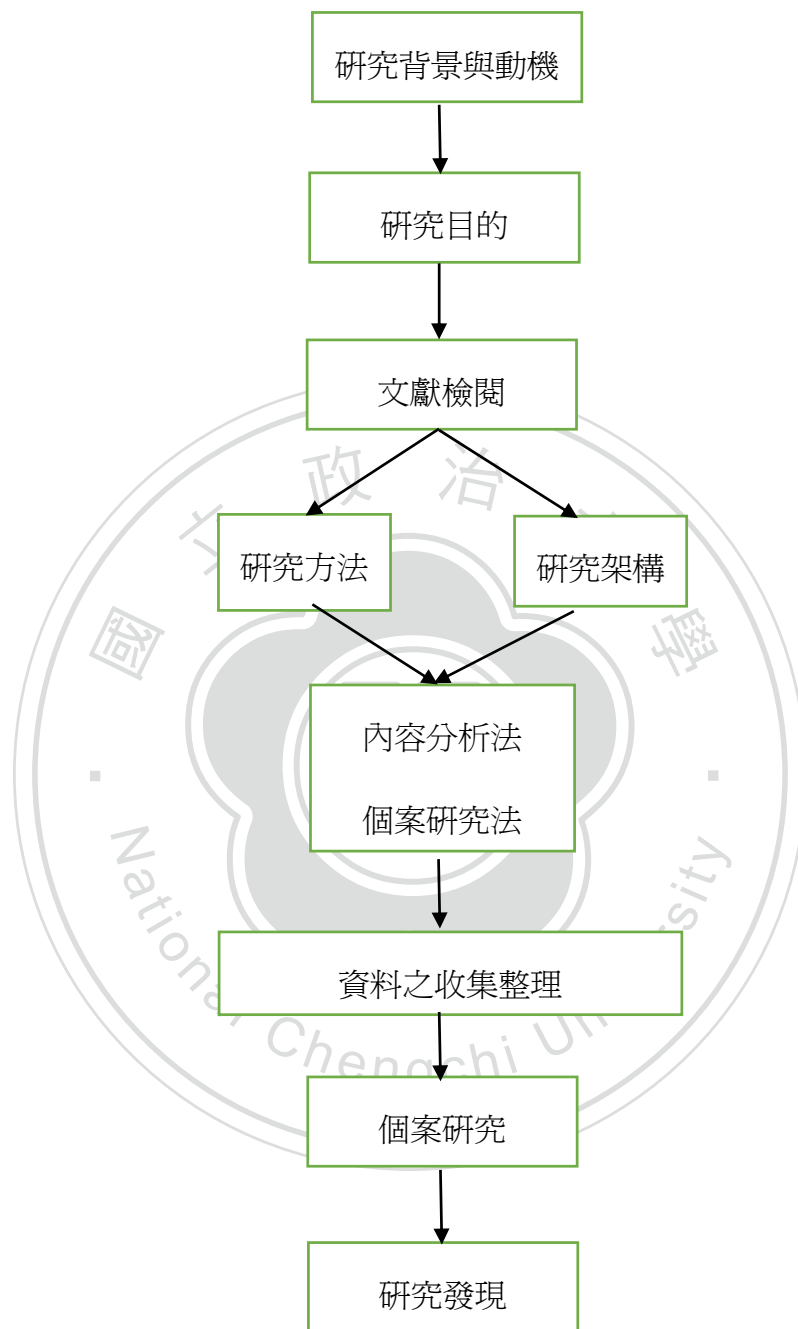


圖 1-2 研究流程圖

資料來源：自行繪製

第四節、研究限制與名詞解釋

壹、研究限制

之前提到，工場和企業都是組織，根據敘事（narrative）理論（Rose, C. 1990：39）的詮釋與運用，它們存在於所依賴的共同體（community），包括徒弟與師傅、員工與經營者等，都是由故事（tales）所建構的，故事來源包括徒弟與師傅、員工與經營者的口述等，體現出的是工匠精神和企業文化，所以，工匠精神和企業文化是宏大的集體敘事的產物，下文對於工匠精神和企業文化的敘述就採用不同身份的集體成員的視角（perspective），但是，由於集體成員的數量龐大、結構複雜，加上經費與時間的限制，無法對他們進行長期、深入的田野調查，這是本文的研究限制之一。

工匠精神與企業文化具有時空意義上的普遍性，存在於人類的眾多歷史時期和世界的各個國家和地區，但由於語言等因素的限制，無法對相關文獻加以檢閱，這是本文的另一個研究限制。

貳、名詞解釋

一、工匠精神

工匠，無論來自歐美、中國、還是日本，其意涵都是，技術能力出眾的手工業者。此外，歐洲工匠的師徒關係表現為雙方義務關係，日本工匠的特色表現為：一是多重身份，包括手工業者與藝術家、徒弟與師傅、員工與經營者，二是家庭中心，雖然主要生產業態歷經多重變遷，但日本工匠始終都是以家這個場所（place）為中心活動，三是師徒關係，師徒關係，長期以來是基於徒弟制的職

人從屬親方(身為徒弟的職人的師傅)的片面義務的契約關係,直到近代化之後,才逐漸轉變為民主的雙向交流、信賴與敬愛的關係。

工匠精神的意涵主要有三點:一是組織向心力強,具體表現為家庭觀念牢固、注重職業倫理、追求名譽認可;二是強調職業素養,具體表現為品質完美追求、技術精益求精、工作能力出眾、事物好奇心強、感覺良好豐富。三是靈活協調外部,具體表現為善與環境互動、市場應變能力快速。

二、企業文化

企業文化的概念可謂是眾說紛紜,有的學者認為,企業文化代表一個企業的價值觀,這些價值觀會成為企業員工活動、意見和行為規範。有的學者認為,企業文化是指在一定社會歷史條件下,企業在物質生產過程中形成的具有本企業特點的文化觀念、文化形式和行為模式,以及與之相適應的制度和組織機構,體現了企業及其成員的價值準則、經營哲學、精神道德、行為規範、共同信念及凝聚力。還有的學者認為,企業文化是社會文化一定程度上的縮影,是企業在建立和發展過程中逐步形成並且日趨穩定下來的文化積澱,企業文化應包括企業價值觀、企業精神以及以此為主導的企業行為規範、道德準則、社會信念和企業風俗,及在此基礎上生成的企業經營意識、經營指導思想、經營戰略等;企業文化包括三種基本形態:觀念文化形態、物質文化形態和制度文化形態;企業文化的功能賴以發揮的關鍵,在於企業生產經營中生成的社會群體文化氛圍和心理環境。

總之,企業文化可以理解為一種價值觀,並滲透到企業的經營理念、經營戰略、規章制度、行為準則、行為規範、社會群體文化氛圍、心理環境等,其中,經營理念、經營戰略可以歸類為組織哲學,規章制度可以歸類為組織制度,行為

準則、行為規範可以歸類為組織行動，社會群體文化氛圍、心理環境可以歸類為組織環境。



第二章、理論分析與文獻探討

本章第一節從歐美、中國、日本學者等相關論述中，整理歸納工匠的概念和工匠精神的意涵，第二節，釐清文化的概念，並且從歐美、中國大陸、台灣、日本這四個國家和地區的學者的相關論述中。整理歸納企業文化的意涵，進而分析企業文化的構面。最後，從歐美、中國大陸、台灣、日本這四個國家和地區的學術資料庫中，檢閱並回顧國內外日本企業文化與佳能的相關研究成果，以期能深入了解當下國際學術界對本議題的研究情況。

第一節、工匠與工匠精神

壹、工匠的概念

一、概念

(一) 歐美

根據英國語言學家、辭書學家霍恩比 (A. S. Hornby) 編著的《牛津高階英漢雙解詞典》(Oxford Advanced Learner's English-Chinese Dictionary)，「工匠」一詞有兩種名詞解釋：一是「artisan」，意為「從事技術工作的手藝人」(王玉章等譯，霍恩比(A. S. Hornby)著，2009:95)；二是「craftsman」，意為「一個技藝精湛的人，尤其是能通過雙手生產優良產品的人」(王玉章等譯，霍恩比(A. S. Hornby)著，2009:465)。

倫敦政治經濟學院社會學教授 Richard Sennett 認為，一個標準的工匠是手

藝受到高程度的訓練的 (Richard Sennett, 2008: 149)。加拿大著名的管理思想家、經理角色學派的代表人物之一 Henry Mintzberg (1987) 認為，工匠還應當具備有和雙手一樣不斷運轉的思考的能力。

著名經濟學家亞當·斯密 (Adam Smith) 在其著作《國富論》(The Wealth of Nations) 中提到，在歐洲某些國家，在成為獨當一面的工匠之前，他們都要在師傅面前歷經七年的學徒生涯，之後，還要通過考試，只有考試合格的人才會獲得博士或者工藝大師的稱號，這對工匠本人來說是巨大的榮譽，授予他證書的是被稱作「大學」的同業組織 (Smith, Adam, 1789: 121-122)。此外，歐洲的工匠在師徒關係方面強調的是師傅與徒弟的雙方義務關係，以效率和生產管理、作業的組織與處理、社會的需求為其職責 (高木健次郎, 1977)。伴隨著手工業的徒弟制瓦解之後，勞動者、職人在職業上的技能、技術水準的認定的職業資格制度便發展起來，也就是大師制，在業界、行業內部自主地確立技術水準，大師，就是展示這一技術水準的標誌 (遠藤元男, 1992: 188)。

英國建築歷史學家 John Harvey 認為，中世的歐洲職人，憑著各自的技術，從事手工業，猶如參加祭祀神明的儀式一樣，和神明創造宇宙和人類一樣，自己也是這塊土地上的創造者，他們對此非常自豪，表示職人意涵的 craft 是力的象征，具體指的是擁有一定技術知識的人，而且技藝精湛的職人擁有崇高的社會地位，他們比在大學獲得學位，學識淵博的人更早獲得大師的尊號 (森岡敬一郎訳，ジョン ハーヴェー著，1986: 19-28)，學問、藝術、手工業本質上就是知識，就是力量 (島田燐子, 1990: 152)。

總而言之，歐美的工匠是技術能力出眾的手工業者，師徒關係表現為雙方義

務關係。

(二) 中國

根據收錄語言條目和百科條目的大型綜合性辭書——《辭海》，「工匠」一詞有三種名詞解釋：一是「工」，意為「從事各種手工技藝的勞動者」（辭海編輯委員會編，2000：617）；二是「匠」，意為「有專門技術的工人」（辭海編輯委員會編，2000：200）；三是「工匠」，意為「手藝工人」（辭海編輯委員會編，2000：618）。

中國現存最早的關於手工業技術的國家規範，成書於春秋末、戰國初的《周書·冬官考工記·篇首》記載，「知者創物，巧者述之，守之世，謂之工」（浙江古籍出版社編，1998：906），顯示中國古代工匠是心靈手巧、能生產產品的人。集合了先秦思想家、道家學派代表人物——莊子及莊學後人的篇章的《莊子·外篇·馬蹄》記載，「夫殘樸以為器，工匠之罪也」（陳鼓應注釋，1983：247），能將殘破的東西雕琢成器，顯示了工匠是技藝精湛的人。

東漢思想家王充的《論衡·量知》記載，「能穿鑿穴埴，謂之土匠」（黃暉撰，1990：552），反映了工匠是有技能的人。《中國歷代考工典》引北宋著名學者、著有《周禮詳解》的王昭禹的話，「興事造業之謂工」（廣陵書社編，2003：3），王昭禹認為工匠是能興事造業的。中國商業文化研究會商業道德專業委員會理事、倫理學教授徐少錦認為，工匠是一個龐大的群體，古代稱之為「百工」。百工是手工業勞動不斷分化形成的，（徐少錦，2001：14）。南開大學圖書館研究員曹煥旭認為，中國古代工匠，能夠製造生產工具和生活用具等手工業產品的、擁有技術專長的人（曹煥旭，1999:3-4）。

總的說來，中國的工匠也是技術能力出眾的手工業者。

(三) 日本

根據日本語言學家、京都大學名譽教授新村出編著的《廣辭苑》，「工匠」有三種名詞解釋：一是「工」（讀音：こう），意為「以生產東西為職業的人」（新村出編，1991：846）；二是「工・巧み」（讀音：たくみ），意為「以用手或器械生產東西為職業的人」（新村出編，1991：1577）；三是「工匠」（讀音：こうしょう），意為「以用材料生產道具、器物等為職業的人」（新村出編，1991：865）；四是「職人」（讀音：しょくにん），意為「通過手頭上的技術製作產品為職業的人」（新村出編，1991：1294），日本國文學者鈴木棠三認為，「工匠」一詞在日文裡通常被譯作「職人」（鈴木棠三，1998：6）。

日本旭日中綬章的獲得者、生命倫理学会的編集委員島田燐子認為，「職人」的意涵主要指的是，能運用手工業的技術生產產品的人（島田燐子，1990：145），日本歷史學者、明治大學名譽教授——遠藤元男認為，日本的職人，本質上手工業者，也就是用手來生產產品，並以此來維持生計的人，因此，他們將自己所擁有的技術和工具傳授給家人和僱傭者，他們既是生產滿足客戶需要的生活用品和設施的獨立的技術者，同時也是企業家和經營者（遠藤元男，1985b：212）。

總的說來，日本工匠是具有一定技術的手工業者，同時，從遠藤元男的表述中，我們會發現，日本工匠的身份具有多重性，並牽涉到師徒關係，為了進一步理解這一點，本文將從日本工匠的起源與發展的歷史脈絡中，對此逐一釐清。

二、日本工匠的起源與發展

遠藤元男是日本職人史系統研究的第一人，本部分主要依據其涵蓋了日本古

代、中世、近世和現代的《視覺史料——日本職人史（全4卷）》的研究，將日本工匠的歷史劃分為三個階段，分別是：興起期（十二世紀——十六世紀）、全盛期（十七世紀——十九世紀前半）、衰退期（十九世紀後半——至今），具體如下：

（一）興起期（十二世紀——十六世紀）

在日本的古代末期、中世初期的十二世紀，便出現了各種行業的職人，例如料理、武器等。職人是手工業者，一般認為，是由古代的工人和專注於家務活的農民轉化而來的。早期的生產主要是為了滿足公家的消費需求，到了十四世紀，對象便轉為了以都市生活為重點的武家，到了十六世紀，新興的町人群體也成為了其顧客來源之一，因此，這一時期的生產業態便以家庭作業的訂單式生產為主。家庭作業是手工業的第一階段。從十四世紀開始，由於行業的變化，生產業態由之前的家庭作業的訂單式生產逐漸向貨款交易式的商品生產轉變，此時的生產者不僅擁有工具，還擁有材料，而在之前的生產業態裡，生產者只擁有工具，而材料往往由訂單者和客戶提供（遠藤元男，1991a：1-2）。

中世時期，職人源源不斷地產生，而且來自許多不同的身份和階層，基本上形成了兩種社會階層：一是領主的從屬，和其他雜役人員一樣受領主的差遣，提供必要的手工技術和勞動，他們的手工勞動主要依靠家庭成員和他們所擁有的一些下人來完成。二是相對於古代的手工業者，其新興的手工業者的身份得到承認，他們這些人主要來自下人或百姓之類的直接農業生產者。這個階層是歷經農業生產、手工業分化、獨立生產三個階段形成的，從十四世紀開始，在伴隨著一般的莊園體制解體，獨立小農民的形成過程中，出現了許多這類手工業者，而且，從

十六世紀開始，隨著大名領國制的興起和城下町、許多都市的發展，對手工業者和手工產品的需求也越來越大。這一階段，職人完成了從農民的家庭作業生產者向手工業者的轉變（遠藤元男，1991a：1-2）。

（二）全盛期（十七世紀—十九世紀前半）

從十七世紀的近世開始，進入了職人手工業生產的全盛期。滿足作為都市生活者的武士和町人的需要，隨著都市消費生活的發展，在農村，也出現了村民的手工業生產，隨著行業的發展，商人主導的資本主義工業生產形態也不斷地發展，從十九世紀開始，職人生產漸漸變得只為都市少數的特定群體服務（遠藤元男，1991b：1）。

近世是職人的世紀，至少到十九世紀前半，也就是說，領主式的商品經濟得到很好的運轉，形成這一局面的條件有幾點：一是集住制的職人町的形成，在城下町，以領主居住的城堡為中心，有武士的住宅，在其周邊，有町人的住宅，中間鋪設街道，街道旁邊聚集著商人和職人，這裡也就是所謂的商人町、職人町。領主便以這樣的方式，統治這裡的商業和手工業。也就是說，為了更好地掌控流通機構和生產組織。二是仲間制的形成，仲間，是商人社會和職人社會自主性的基爾特式的機構。為了確保利益獨佔，這種特權被稱為「株」，因為數量受到管控，要加入仲間非常困難，還有，對領主，其也要承擔一定的營業稅。此外，仲間的內部會員機會相互均等。三是徒弟制的確立。徒弟制是仲間的特性之一，是將技術傳承給僱用的後繼者的制度，本質是片面義務的契約關係（遠藤元男，1991b：1）。

這樣，以集住制、仲間制、徒弟制為基礎，生活、經營、技術都得到了保證，

構成仲間的成員包括親方、徒弟之類的僱用勞動力，獨佔城下町的手工業生產，經營可謂是非常穩定。但是，從十八世紀開始，事情發生了變化，城下町的職人手工業生產受到，村落裡新興的手工業生產的挑戰，獨佔局面被打破，取代領主式的商品經濟的是農民式的商品經濟。職人式的手工業生產開始被邊緣化，支撐職人世紀的集住制、仲間制、徒弟制也發生了變化。具體表現為：一是職人町的瓦解，隨著以城下町為首的都市的地域性發展，為了應對新的需求，在一個都市裡，某個行業的職人聚集在一起的統一性規劃便漸漸消失，隨之而來的是，職人內部統治力和領主權力保護和統治力的弱化（遠藤元男，1991b：1-2）。

二是親方仲間的變化，對於親方們的仲間，建立在單純只有徒弟、職人的利害關係之上的職人仲間的成立不可能的，此外，一般的職人的集會和結社也是被嚴格禁止的，但是，「講」作為信仰的結合的同時，也起到援助職人之間相互的經濟生活的作用，當然，這樣的「講」，也不都是一般的職人的組織，作為包含親方在內，不隸屬於仲間之類的組織的職人的結合，也會自然出現。村落的手工業生產的發展，打破了都市手工業生產的獨佔局面，這也使得親方失去了以往所擁有的特權，包括僱用的一般職人在內，如果發生任何形式的對抗，一起遭殃的情況也是常有的（遠藤元男，1991b：2）。

三是領取工錢的職人開始增加，徒弟制，剛開始，只是純粹地傳承技術、培養後繼者的一項制度。一方面，以來自領主的統治為背景，保護親方階層的利益新的意涵被添加進去，由於封閉且狹小的市場被少數的親方獨佔，靠領工錢能維持生計的職人很少。為了保護手工業的封建生產關係，盡可能地確保徒弟這樣的廉價勞動力，而且，為了防止其在短時間內成長為高薪勞動力，對其都採取了

嚴格的規定，同時，也嚴格限制了親方階層的人數，為的是抑制競爭對手的出現和保護既得利益。這樣，在親方和徒弟之間，作為中間階層的職人群體便不斷壯大，最後形成了與親方階層對立的壓倒性力量，從徒弟制的束縛中解脫出來，變為新興的僱用勞動力，徒弟制由此而逐漸瓦解（遠藤元男，1991b：2）。

十八世紀以後，職人的生產業態轉變為問屋制家庭工業的方式，所謂的問屋制家庭工業，指的是被稱作「問屋」的商業資本家，或者以購買、借貸、出租工具，或者原料交換的方式，將小生產者生產的產品囤積起來，向市場出售以獲取利潤的方式（遠藤元男，1992：13）。

（三）衰退期（十九世紀後半——至今）

到了近現代，隨著資本主義工場制機械工業的發展，職人的企業和他的的經營規模便變得零細化了（遠藤元男，1985b：250），同時，隨著請負制（勞動外包的制度）的出現，一部分職人在資本家面前成為了僱用勞動者（遠藤元男，1985b：250-252），也有一部分人走上了職商人的道路（田中喜男，1992：71），經營著自己的工房，作為技術者兼經營者，接受訂單，驅使手下的徒弟和外包職人，從事生產和銷售活動，還有一部分成為了藝術家（田中喜男，1992：73-75）。

雖然過去的徒弟制伴隨著仲間制漸漸瓦解，但徒弟制的關係依然留存下來，時至今日，這種關係，對於職人而言，依然是其學習和掌握技術的重要保證。弟子接受親方的教導，最後，超越親方，親方在得到弟子啟發的同時，也見證了其作為後繼者的成長，這樣一種民主的師徒關係，便給現代意義的徒弟制注入了新的活力。這種師徒關係的民主化，使得雙方交流成為了可能，（遠藤元男，1992：2），師徒關係呈現的是信賴與敬愛（遠藤元男，1985a：174）。生產業態，到

了十九世紀，逐漸轉為工場制手工業，將之前零散的家庭手工業生產者聚集到一個工場內。這與之前的封建式的仲間模式形成了直接的對比（遠藤元男，1992：14）。

總而言之，日本工匠經歷了上述三個時期的演變，主要身份、主要生產業態、師徒關係也發生了不同程度的變化，具體如表 2-1：

表 2-1 日本工匠的演變

時期	時間	主要身份	主要 生產業態	師徒關係
興起期	古代末期、中世初期的十二世紀	手工業者	家庭作業的訂單式生產	無
	十四世紀	手工業者	貨款交易式的商品生產	
	十六世紀			
全盛期	十七世紀	師傅	問屋制 家庭工業	職人從屬親方的片面義務的契約關係
	十九世紀前半	徒弟		
衰退期	十九世紀後半至現在	手工業者 藝術家 師傅 徒弟	工場制 手工業	民主的雙向交流、信賴與敬愛的關係

		經營者		
		員工		

資料來源：根據上述內容自行整理

綜上所述，歐美、中國、日本工匠的共同點是，技術能力出眾的手工業者。此外，歐洲工匠的師徒關係表現為雙方義務關係，日本工匠的特色表現為：一是多重身份，包括手工業者與藝術家、徒弟與師傅、員工與經營者，二是家庭中心，雖然主要生產業態歷經多重變遷，但日本工匠始終都是以家這個場所（place）為中心活動，三是師徒關係，師徒關係，長期以來是基於徒弟制的職人從屬親方的片面義務的契約關係，直到近代化之後，才逐漸轉變為民主的雙向交流、信賴與敬愛的關係。

貳、工匠精神的意涵

一、歐美

歐美方面，根據《牛津高階英漢雙解詞典》，工匠精神（craftsmanship）意為「精工細作」（王玉章等譯，霍恩比（A. S. Hornby）著，2009：465），體現了對技術精益求精和品質完美追求的特色。Richard Sennett 也認為，工匠精神是全身心地投入到工作中的奉獻，將自己的技能磨練到最高級別的執著（Richard Sennett，2008：20），對品質的完美追求（Richard Sennett，2008：241）。

麻省理工學院勞動經濟學教授 Michael J. Piore 和哥倫比亞大學社會學教授 Charles Sabel 認為，工匠具備彈性專業化的精神，具體指的是，當市場需求變化多樣和市場結構呈現少量多樣的狀態的時候，工匠能夠迅速應變，高效調整，並在熟練地運用現場技能時，實現產品的高質量（Piore. M., & Sabel, C. 1984）。

塔克商學院的經營管理學客座教授 Joseph M. Hall 和范德堡大學歐文管理學院主任、經營戰略學教授 M. Eric Johnson 也認為，工匠具有快速應變環境的能力 (Hall, J.M., & Johnson, M.E. 2009)。

美國著名經濟學家，制度經濟學的創始人——托斯丹·范伯倫 (Thorstein Veblen) 認為，工匠精神有幾點特性：一是本能，能將所需花費的功夫、方法和手段、效率與節約，這些因素綜合考慮在內，熟練且創造性地完成工作，在技術方面非常精通，二是母愛傾向，即像關心自己孩子的幸福一樣，追求社會全體和下一代的福利、非利己的傾向，三是對事物的好奇心，不帶有任何功利和目的性 (松尾博訊, T. ヴェブレン (Thorstein Veblen) 著, 1997: 5)，四是感覺，即將經驗、習慣、發明、合適且廣闊、柔軟的餘裕融為一體的東西 (松尾博訊, T. ヴェブレン (Thorstein Veblen) 著, 1997: 13)。

總之，歐美工匠精神主要體現為：技術精益求精、品質完美追求、像關心自己孩子的幸福一樣，追求社會全體和下一代的福利的、這種帶有整體意識的家庭觀念牢固、事物好奇心強、感覺良好豐富、市場應變能力快速。

二、中國

中國方面，徐少錦認為，《詩經·衛風·淇奧》中「如切如磋，如琢如磨」 (程俊英譯注, 1985: 99) 的佳句，形象地展示了工匠在對骨器、象牙、玉石進行切料、糙銼、細刻、磨光時所表現出來的認真製作、一絲不苟的精神 (徐少錦, 2001: 15)。曹煥旭認為，中國古代工匠，都注重維護自己的信譽，盡力發揮自己的獨特技術，生產名牌產品 (曹煥旭, 1999: 32)。科技思想史教授王前認為，古代有「以道馭術」的觀念，強調工匠的技術行為要遵守倫理道德規範 (王前,

2006：7)。中國社會科學院經濟研究所研究員魏明孔在大量研究包括敦煌吐魯番文書在內的資料後發現，隋唐時期的工匠，作為學徒達不到一定的技術水準就不能出師，作為手工業者產品達不到標準就不能面世（魏明孔，1999：130），從側面反映了古代工匠精益求精的技術品格、產品品質的完美追求。

總之，中國工匠精神主要體現為：追求名譽認可、注重職業倫理、技術精益求精、品質完美追求。

三、日本

日本方面，《廣辭苑》中提到一個詞彙「職人氣質」，具體解釋是，職人社會特有的氣質，儘管言行粗魯、固執蠻幹，但認真正直（新村出編，1991：1294）。金澤經濟大學教授田中喜男認為，職人氣質指的就是職人精神（田中喜男，1992：69），本質就是對工藝的執著（田中喜男，1992：241），島田燁子認為，所謂的工匠精神（craftsmanship），在日本這個國家的語境裡，指的就是職業倫理（島田燁子，1990：24），其包括誠實、獻身和禮儀（島田燁子，1990：177）。此外，日本工匠精神還有更為豐富的內涵，本文從學者、作家、美學家、工匠（日本、英國）四重視角（perspective），對日本工匠精神作了多面的解讀，並加以整理歸納，具體如下：

（一）組織向心力強

1、家庭觀念牢固

傳統的職人都是生活在師傅的家裡，這裡既是他生活的地方，也是他修行的地方（島田燁子，1990：168-170）。根據場所（place）理論的詮釋與運用，家，對於職人而言，相當於一個場所（space）——擁有價值和意義（value and

meaning) 的地方 (Gustafson P. 2002), 價值和意義有兩種體現: 一是對家形成一種場所依靠 (place dependence) —— 功能性依賴 (Stokols D, Shumaker S A. 1981), 因為職人需要藉助家——這個場所來修行工作, 接受技術的傳承, 這一過程不是一朝一夕就能完成, 這也就意味著職人在師傅底下修行, 學習和工作, 具有長期性。二是對家形成一種場所認同 (place identity) (Proshansky H M. 1978), 這種認同是一種精神性依賴, 這種依賴關係是依靠包括對職人產生影響的師傅在內的環境有關的、其個人有意或無意的想法、感覺、價值觀、目的、行為取向和技巧等綜合起來的因素而形成的。基於上述背景, 職人的家庭觀念便顯得非常牢固, 具體體現為:

(1) 整體意識

遠藤元男認為, 職人作為非血緣關係的僱用勞動力, 作為親方家的一員, 藉著學習技術的契機, 形成一種社會關係, 這種關係具體說來是封建式的主從關係, 但表面上也是師傅與徒弟的一種家庭式的擬製形態 (遠藤元男, 1985b:132)。把職人和親方家的成員都當作家庭這個整體的一員看待, 容易使職人形成整體意識。

(2) 依賴之情

職人與師傅的契約關係具有長期性, 日本科學史專家、京都大學名譽教授、紫綬褒章得主——吉田光邦提到, 年季奉公的時間一般在十年, 之後的禮奉公或感恩奉公的時間也會有一年到幾年不等 (吉田光邦, 2013: 277-278)。其中, 「年季」指的是, 僱用奉公人等所約定的年限, 一年作為一季 (新村出編, 1991: 1998), 「奉公」指的是, 住在他人家, 從事家事和家業 (新村出編, 1991: 2333), 「禮奉公」, 指的是奉公人在年季期滿後, 為了報恩, 繼續留在主人家工作 (新村出

編，1991：2718）。

出身職人家庭的橫山源之助，在對甲午中日戰爭以後，日本產業革命時期新舊下層各層的生活和勞動狀態進行了客觀且綜合的調查分析的社會學著作——《日本的下層社會》一書中提到，職人在親方的工場做工的年期都很長，一般在七到八年，如果再加上之後的半年到一年的禮奉公（橫山源之助，1949：95-96），則時間會更久。島田燁子認為，從江戶時代以後，工匠就是基於徒弟制，在親方「的鼓勵與耐心的培養下，成長起來的，奉公期往往在 10 年，學成之後，還有 1 年的禮奉公，所謂的奉公結束之後，許多工匠也會繼續跟著親方工作（島田燁子，1990：169-171）。勞務關係的關係的長期性，容易使職人對家產生依賴。

（3）關係親密

職人與師傅之間存在著奉公關係，具體有兩層：一是親子，表現為師傅對職人的憐憫和慈愛（岡本幸雄，1977：223）在技藝傳授的同時，也照顧職人所需的衣食住（吉田光邦，2013：278；島田燁子，1990：169）；二是主從，表現為職人對師傅的忠誠和忠孝（岡本幸雄，1977：223），行為表現為報恩，日本家具職人、秋山木工代表——秋山利輝認為，心懷感激是工匠的基礎，感謝的對象包括師傅等（陳曉麗譯，秋山利輝著，2015：89），遠藤元男認為，職人的工作是以親方為核心，一家全體的工作，親方傳授了職人手藝並養活了他，職人也會因此對親方產生報恩之情（遠藤元男，1985a:107），也就是之前提到的禮奉公，從而使得雙方的關係更為親密。

2、注重職業倫理

職人非常注重職業倫理，職人家往往都有家訓，是在工作中傳承下來的，用

來形塑職人的職業意識的，內容主要有五方面：一是技術，二是毅力，三是信用，四是義理，五是合理性，其中，信用根據其引用的日本某一工匠家庭——金剛家的家訓，代表的意涵是，對於一份工作的專注和對自己長期以來有照顧的人的珍視（島田燐子，1990：176-177），而且，還有專門規範工匠職業操守的心得，主要強調律義正直（島田燐子，1990：179）。

吉田光邦同時還提到，職人有其自己的律義，分別是：一是首先最重要的是對自己的工作一絲不苟；二是誠實、正直、謹慎；三是不要羨慕那些幹著很清閒的工作的人，總之，一定要把活幹好，做出好產品，這才是最重要的；四是即使材料成本高、產品價格便宜，也不要停止工作，要記住，一天懈怠、一天退步；五是在職人家的生存法則，就是無論世道是景氣還是蕭條，都要遵守自己的道，不要去指望商業（吉田光邦，2013：286）。

日本著名作家、連續 4 屆芥川獎的候補、日本繪本獎得主——塩野米松，在日本各地長期收集了關於職人的見聞之後，認為職人無論是師弟之間、前輩與後輩之間，同業者之間，都要恪守禮儀和誠信的行爲準則，這些都會在他們長期的修業中，由親方等傳授給他們（塩野米松，2007：13）。遠藤元男也認為，職人之間有律義真法這樣的行爲規範，強調誠實、正直（遠藤元男，1985a：122），

總而言之，家訓等反映出來的日本工匠的職業倫理，包含誠實、正直等，體現作為經營者的師傅對作為員工的徒弟的行爲要求。身為徒弟的職人也會自覺遵守相關的行爲規範，正如英國著名陶藝家、被譽為「英國畫室（studio）陶藝之父」的 Bernard Leach，曾數度到訪日本，並與日本民藝運動的發起人、著名的思想家、美學家、宗教哲學家柳宗悅有過合作，在他印象中，日本工匠在行動上

合乎道德規範，並恪守誠實（sincere）的品質（Edmund de Waal, 1997：357-358）。

3、追求名譽認可

職人對於名譽認可有著強烈的渴望，擁有作坊的職人，會把他的作坊當作展示的場所，將技藝、素材、產品公之於眾（塩野米松，2007：262-263）。吉田光邦認為，當今優秀的職人，在媒體的宣傳下，容易成為名人，他們的產品總能買出高價錢，並被收藏的人引以為榮（吉田光邦，2013：123）。永六輔也談到職人希望自己的工作能得到外界的認可（永六輔，1996：34）。田中喜男也認為，一些職人喜歡將自己的作品拿去參展，並以入選和得獎感到自豪，相對於金錢，更看重名譽（田中喜男，1992：187）。這體現了職人追求名譽認可的精神。

總的說來，牢固的家庭觀念、職業倫理的注重、以及名譽的追求認可會緊密職人與工場的聯繫，從而塑造了職人組織向心力強的精神。

（二）強調職業素養

1、品質追求完美

職人對品質有著完美的追求，秋山利輝認為，為客戶提供超過原本預期的優質產品，是一流匠人的職責所在（陳曉麗譯，秋山利輝著，2015：57）。塩野米松認為，製造出比別人優異的產品，這是對產品質量完美追求的精神，而且，通向完美的道路是沒有止境的，每向前走一步，就會遇到困惑和不滿意的地方，而一個擁有堅定意志和善於從挫折中成長的職人會通過不斷的努力去克服，並讓技術、感覺成為自己身體的一部分，他們在打造產品時都有自己的追求，每一件產品都融入對價值和意義的思考，以及人世間的歡樂與悲憫（塩野米松，2007：13）。

日本作家永六輔，在對諸多職人實地訪談後，將訪談內容編錄成《職人》一書，其中就有談到職人絕不會想讓自己工作有任何品質上的疏失(永六輔,1996:53)。

總的說來，這體現了職人對品質的完美追求的精神。

2、技術精益求精

職人對技術精益求精，Bernard Leach 描述他第一次與日本一陶藝匠見面時，那個陶藝匠的高超技術給他留下了深刻的印象，認為那已經超越了存在的美學 (Bernard Leach.1985:177)。塩野米松認為，職人的生產活動的目的就是又快又好地生產出產品，為了做到這一點，就要不斷地磨練自己的技藝、培養感覺、追求最好的素材，一個熟練的職人，他的手藝是優美的，有韻律感，張弛有度，心靈手巧，形隨心生、物由意現(塩野米松，2007:262)。遠藤元男也認為，職人精神是對技術的不斷磨練(遠藤元男，1985a:118)，柳宗悅也認為，職人歷經艱苦的年季奉公，不斷地磨練自己的技藝，無論多麼平凡，他們的精良技藝也不是誰都一下子學的來的(柳宗悅，1981:169)。

總而言之，這體現了職人對技術精益求精的精神。

3、工作能力出眾

職人工作積極高效，遠藤元男認為，整個產品的生產流程都是由一個職人來完成的(遠藤元男，1992:178)職人除了對技術有自信之外，對工作還有高度的責任感(遠藤元男，1985a:122)，柳宗悅認為，職人對工作從來不懈怠(柳宗悅，1981:169)，鈴木棠三也認為，職人非常努力(鈴木棠三，1998:6)。田中喜男認為，他們覺得對待工作不能懈怠，否則連自己都養不活(田中喜男，1992:13)。即使是明治維新以後，進入了工場制手工業時代，職人的作業效率依然是

驚人的（吉田光邦，2013：294）。這體現了職人對工作積極高效的精神。

總之，品質追求完美、技術精益求精、工作能力出眾反映的都是職人強調職業素養的精神。

（三）善與環境互動

根據《牛津高階英漢雙解詞典》，環境（environment）意為「影響人或事物的行為或發展的條件」（王玉章等譯，霍恩比（A. S. Hornby）著，2009：669）。對職人而言，影響他們的行為或發展的條件——環境主要體現為他們與客戶、同業者的關係，因此，橫山源之助認為，職人得善於同客戶、同業者等保持良好的關係（橫山源之助，1949：85-91），善與環境互動。

1、客戶

塩野米松在採訪職人時發現，職人也經常與客人打交道，探討一些這樣的素材有沒有啊、這個設計怎麼樣啊，之類的話題（塩野米松，2007：179）。從職人通過與客戶交談、了解客戶的需求，從而拉近與客戶的距離這一點，體現了職人善於同客戶保持良好的關係，和與其互動。

2、同業者

職人與同業者的關係體現為兩個層面：一是競爭與合作；二是溝通與交流，具體如下：

（1）競爭與合作

職人之間存在著手藝的競爭，因為只有好的手藝，才能有好的產品，才能賣出好價格（塩野米松，2007：260）。日本著名的雕刻家、職人的代表——高村光雲提到。有些職人常常與師傅比拼手藝，一決高下（高村光雲，1929），永六輔

也談到，有些職人雖然不出名，但是爲了生產出好的產品，彼此會不斷地比拼，努力向上（永六輔，1996：129），這表明，職人還有很強的競爭意識。

職人之間還存在著相關的合作，在外部，相關行業的職人，他們在保有自己技術的獨創性的同時，往往會尋求合作（吉田光邦，2013：125）。在內部，同時，職人也非常具有團隊精神，在對彼此互相了解的基礎上，建立了牢固的連帶感和強烈的信任感，一起努力把工作做好（吉田光邦，2013：315）。無論是手藝比拼，還是團隊合作，其目的都是爲了能把相關的事情做好，這說明，職人善於與同業者保持良性的競爭與合作關係。

（2）溝通與交流

還有一些職人喜歡到各地去工作，在不斷地磨練自己的手藝的同時，也將其他地方獨特的技術內化爲自己的東西（吉田光邦，2013：274），吉田光邦認爲，他們某種程度上發揮了技術交流的作用（吉田光邦，2013：276）。這說明，職人善於與同業者溝通和交流，在獲得技術進步的同時，保持了與同業者的良好關係。

總的說來，這體現了職人善與環境活動的精神。

綜上所述，本文對歐美、中國、日本的工匠精神加以比較，以便釐清工匠精神的意涵，具體見表 2-2。

表 2-2 歐美、中國和日本的工匠精神之對照表

地區	相同點		相異點
歐美	品質完美追求 技術精益求精	家庭觀念牢固 (整體意識)	事物好奇心強 感覺良好豐富 市場應變能力快速
日本			工作能力出眾 善與環境互動 家庭觀念牢固 (依賴之情 關係密切)
中國		注重職業倫理 追求名譽認可	無

資料來源：根據上述內容自行整理

其中，家庭觀念牢固、注重職業倫理、追求名譽認可反映了工匠對家庭手工工場的認同，即組織向心力強的精神。事物好奇心強、感覺良好豐富這兩點體現的也是工匠強調職業素養的精神，善與環境互動、市場應變能力快速反映的是工匠靈活協調外部的精神。

總而言之，工匠精神的意涵主要有三點：一是組織向心力強，具體表現為家庭觀念牢固、注重職業倫理、追求名譽認可；二是強調職業素養，具體表現為品質完美追求、技術精益求精、工作能力出眾、事物好奇心強、感覺良好豐富。三是靈活協調外部，具體表現為善與環境互動、市場應變能力快速。

第二節、企業文化

壹、文化的概念

「文化」的概念是從人類學發展出來的，但始終沒有一個明確的定義，美國杜拉克管理學院組織學者Sathe（1983）認為，人類學的理论有給出164種不同的文化定義，大致上可分為兩種觀點，一是「文化適應者學派」（cultural adaptationist school），著重在社會成員可直接觀察的行為、語言、及使用物等，例如，美國著名的文化人類學者Melville Jean Herskovits認為，文化是人類創造的人類環境的一部分（田中靖政，1971：2）；另一為「觀念學派」（ideational school），著重於觀察社會成員的觀念集合。例如，另一位文化人類學者J.M.Juran認為，文化是人類學者研究總結出來的行動的總體，信念、習慣、傳統的集合，被人們的集團所共有，並不斷地將它傳授給新加入這個社會的人類成員（Juran, J.M. 1964）。因此，觀點上的多元則導致人們在理解文化概念時，容易呈現模糊和混淆的狀態。

貳、企業文化的分析構面

同樣，對於「企業文化」或「組織文化」（Organizational Culture）在概念的理解，也面臨著同樣的困境。本部分對國內外企業文化研究的相關學者的觀點作了梳理，具體見表 2-3。

表 2-3 企業文化的定義

國家 地區	學者	定義
	William G. Ouchi Wilkins Alan L	企業文化代表一個企業的價值觀，這些價值觀會成為企業員工的活動、意見和行為規範。
	Smircich Linda	將文化視為組織內部變數及根本喻象(root metaphor)，其是使組織凝聚為一整體的社會或規範的黏著劑、信念，而這些價值或信念是由符號設計(symbolic devices)，如迷思、故事(story)、傳說(legend)、以及特殊語言(special languages)等方式表達。
歐美	Schein Edgar H	企業文化是一些群體中「應是如何」的基本假設，經由分享，影響組織成員的觀點、思考、感受，甚至行為。或者說，組織在應對外部調適(external adaptation)與內部整合(internal integration)的問題時，所創造、發現或發展出的基本假設型態，且基本假設型態表現良好，證明有效，而後告知新成員有關於相關問題的認知、思考、及感覺的正確方式。
	Martin,J Caren, Siehl.	企業文化是組織成員所共同持有的價值、信念及態度的組合，並成為成員行為的規範。

	Sathe	企業文化是人們認為自己所擁有的信念與價值。
	Dension Daniel R	企業文化乃指基本價值觀 (underlying value)、信念、及原則 (principle)，及其為組織管理系統及組織成員行為規範的基礎。
	Deal Kennedy	企業文化的核心是價值觀，是一種意義深遠的價值觀、英雄人物標誌的凝聚。
	Waterman Peters	企業文化是員工對企業奉獻過程中產生的高價值的成就感，這種成就感源於員工對生產、產品的熱愛，提高服務質量的願景，以及由於貢獻所受到的認可和讚揚。
中國 大陸	魏傑	企業文化，就其形式來講，它是屬於人的思想範疇，是指人的價值理念；而就其內容而言，則是企業制度與企業經營戰略在人的理念上的反映，是從內在上約束和激勵人的價值理念。
	韓天石	企業文化是一種群體文化，是在一定的環境裡，企業全體職工在勞動和生活的長期過程中創造出來的物質成果和精神成果的表現。它包括企業環境、企業規章制度、企業價值觀、企業目標、企業形象等。

譚偉東	<p>企業文化作為一種集團或組織文化，是企業文化共同體在一定的文化大背景下，由共同體內部創新為主，外部文化刺激、輸入為輔，內、外文化交互作用所形成的多層次的複合體系。它以企業精神、企業靈魂為核心，以企業文化理念群、企業價值準則、企業倫理道德、企業文化心態、企業亞文化為主要內容，以企業物質文化、企業制度文化為支撐，以企業文化符碼為外部記載、傳播、輸出工具，融企業宗旨、行為規範、倫理體系、價值準則、習俗、信仰、制度規定為一體，是企業賴以存在的精神支柱，是有形和無形的行為法典。</p>
劉光明	<p>廣義的企業文化是指企業物質文化、行為文化、制度文化、精神文化的總和；狹義的企業文化是指以企業價值觀為核心的企業意識形態，包括在企業中形成的文化觀念、歷史傳統、共同價值觀念、道德規範、行為準則等。</p>
華磊	<p>企業文化，是指在一定社會歷史條件下，企業在物質生產過程中形成的具有本企業特點的文化觀念、文化形式和行為模式，以及與之相適應的制度和組織機構，體現了企業及其成員的價值準則、經營哲學、精神道德、行為規範、共同信念及凝聚力。</p>

	陳佳貴主編	<p>企業文化是社會文化一定程度上的縮影，是企業在建立和發展過程中逐步形成並且日趨穩定下來的文化積澱，企業文化應包括企業價值觀、企業精神以及以此為主導的企業行為規範、道德準則、社會信念和企業風俗，及在此基礎上生成的企業經營意識、經營指導思想、經營戰略等；企業文化包括三種基本形態；觀念文化形態、物質文化形態和制度文化形態；企業文化的功能賴以發揮的關鍵，在於企業生產經營中生成的社會群體文化氛圍和心理環境。</p>
台灣	張潤書	<p>組織文化是由特定的組織團體發展出來的一種行為基本假設，用來適應外在的環境，並解決內部整合問題。</p>
	林尙平 紀春華	<p>組織成員共同持有的意義體系，使組織有別於其他組織，包括：個體自主權、風險容忍度、指導、整合、認同、衝突容忍、控制、溝通型態、團隊傾向、信念、態度、意識型態等組合系統、此一系統與領導型態、組織成員、組織結構交互作用，以產生各種行為準則，而顯現出企業文化本質。</p>
	吳思華	<p>企業文化為滲入於某組織中，而影響個人與團體之行為、態度信念與價值觀。</p>
	施振榮	<p>企業文化是企業一個很關鍵的軟體之基礎架構，通常是一般所看不見的基礎建設。</p>
日本	清水龍瑩	<p>日本企業文化是在經營者強力領導下形成的。</p>

山口幹雄	企業文化是經營資源，包含經營哲學、經營理念、由企業傳統、習慣等形成的價值觀、範式和行動規範。
若林滿 盧盛忠	企業文化是組織不斷地保持活性與革新的動力。
松村洋平	企業文化從傳播學的角度來看，是在內部而言，是經營者與員工在日常互動中形成，並加以修正的信息文本，在外部而言，是經營者與消費者在日常互動中形成，並加以修正的信息文本。
梅澤正	組織文化意味著組織成員共通的思考和行動樣式。更具體而言，是組織中共有的思考、行動規範體系。
田尾雅夫	所謂的組織文化，代表著組織成員所共有的價值、信念或是習慣行動。

資料來源：根據相關學者觀點自行整理

綜上所述，關於企業文化的定義，每個學者都有不同的解釋，但他們都非常強調企業文化是一種價值觀，其分析構面表現為：一是組織哲學，包含有像山口幹雄提出的經營理念、像魏傑提出的經營戰略等；二是組織制度，包含有像韓天石提出的規章制度；三是組織行動，包含有像劉光明提出的行為準則、像梅澤正提出的行動規範等；四是組織環境，包含有像陳佳貴主編提出的社會群體文化氛圍和心理環境等，企業文化可以理解為一種價值觀，並滲透到企業的經營理念、經營戰略、規章制度、行為準則、行為規範、社會群體文化氛圍、心理環境等。具體見表 2-4。

表 2-4 企業文化的內涵

企業文化	
分析構面	具體內涵
組織哲學	經營理念、經營戰略等
組織制度	規章制度
組織行動	行為準則、行為規範等
組織環境	社會群體文化氛圍、心理環境等

資料來源：根據上述內容自行整理

之前提到，工匠精神也是一種價值觀，也同時涉及到哲學思維、制度、行動和環境面向，透過工場這個組織影響了工場的經營，根據 1920 年對當時日本最大的 118 家製造業企業的調查，顯示其中 80% 為經營工場的企業（鈴木良隆、安部悅生、米倉誠一郎，1987：201），而且，正如下文所提到的，佳能早期也是保持著職人式的家庭作業的工場，後來逐漸成長為日本大型企業。這說明，伴隨著日本近代化的腳步，工場便逐漸演變為企業，身為親方的職人轉型為經營者，身為徒弟的職人則轉型為員工。這樣，傳統工匠精神的影響便延續到了日本企業文化中。

第三節、文獻探討

本節從歐美、中國大陸、台灣、日本這四個國家和地區的學術資料庫中，檢閱了國內外日本企業文化與佳能的相關研究成果，截止於2016年6月5日，獲得了大量的研究成果，研究面向多樣，具有一定的參考價值，本文通過文獻整理，以期能深入理解當下國際學術界對本議題的研究情況。具體如下：

壹、歐美相關文獻

歐美方面，關於日本企業文化，研究面向包括組織結構、組織革新、經營管理等。

例如，Yue. & Edith C. Kee. Hui Tak(1993) “Headquarters, host-culture and organizational influences on HRM policies and practices”一文認為日本在海外子企業的企業文化的很大特征之一是主從式的，Dhillon, I. & Gupta, S(2015) “Organizational Restructuring and Collaborative Creativity: The Case of Microsoft and Sony”一文認為像索尼這樣的日本企業，會通過組織革新來營造富有合作精神、創造力和創新性的企業文化。

Wong, May ML(1996) “Managing organizational culture in a japanese organization in hong kong”一文認為日本企業文化強調價值輸出，通過人力資源管理的方式來影響海外子公司的員工。

關於佳能，研究面向包括經營策略、技術創新等，例如，Watanabe, C., & Ane, B. K(2003) “Co-evolution of manufacturing and service industry functions”一文認為，佳能善於運用多樣的策略來改良工業生產和服務型產業

結構。Noritomo Ouchi. & Chihiro Watanabe(2009) “The impact of diversifying technologies in related areas on firm's profitability: The case of canon's copying machines and printers” 一文認為，佳能善於通過技術創新的方式來提升實現企業的高收益。

貳、中國大陸相關文獻

中國大陸方面，關於日本企業文化，研究面向包括理論探討、文化現象，比較研究等。

例如，湯濤（2005）《日本企業文化研究初探》一文通過研究日本企業文化在生長和發展過程中，探討東方儒家文化對日本企業文化的催化關係，探討美國等多元的企業文化對日本企業的衝擊；研究日本的生產力狀況、民族文化狀況、經濟制度和宏觀經濟狀況等社會基礎對企業文化生成的影響和作用，挖掘出日本企業文化的內容即企業經營模式、企業家精神、企業經營理念、企業文化活動等六個方面的構成要素。邵陽（2015）《從流行語看日本企業文化的變化》一文以日本流行語作為切入點，運用社會語言學、經營社會學的研究方法，考察日本企業文化在各個時期的特點，通過對不同時期日本企業文化的特點的比較，總結出二戰后日本企業文化的變化。曲文銳（2011）《中日兩國企業文化的比較研究》一文以企業理念為重點比較和分析中日兩國的企業文化的基礎上，闡述日本的企業文化對中國企業文化建設的啓示。

同時，關於佳能，研究面向包括行銷策略、行銷管道等。

例如，朱洪方（2010）《佳能企業數碼相機行銷策略研究》一文主要採用了需求分析的方法，對數碼相機行業的市場未來的整體市場需求做出分析。並運用

SWOT分析方法,對佳能企業在數碼相機市場中的優勢劣勢做出分析。從而對佳能企業的數碼相機市場行銷策略提出建議。王娟(2013)《佳能(中國)有限企業體驗式行銷策略研究》一文對體驗式行銷進行了理論探討,進一步以佳能(中國)有限企業為個案進行分析,作者認為,其研究成果不僅豐富了市場行銷理論,並且指導電子消費品企業的實際行銷,對企業建立體驗式行銷的團隊、提升企業價值、建立企業競爭優勢都有非常重要的指導意義。蔡玲蓉(2006)《佳能外設產品的管道選擇與管理》一文主要闡述佳能外設產品管道模式的選擇與管理,作者認為,佳能順應中國加入WTO後的市場變化,採用具有佳能特色的區域分銷模式,以佳能銷售團隊為管道主導者,增強對各級管道成員的管理,培養和提升佳能行銷管道競爭力,爭取在2010年時實現使其外設產品市場佔有率第一的目標。

叁、台灣相關文獻

臺灣方面,關於日本企業文化,研究成果為:魏世萍(1994)《對日本企業文化的研究—從600家優良企業的社訓、社規入手》一文試圖以較客觀之統計數據剖析文化之內涵。在方法上以文化人類學「下位文化」之概念為基礎,以六百家優良企業之社訓為分析對象,對日本之企業文化進行研究。黃柏強(2009)《日本企業文化的職場霸凌對策之研究》一文探討日本企業如何透過講習活動的實施、諮詢體制的建立,以及CSR推動體制的運作等,來實施職場欺凌、職權霸凌的因應措施。

關於佳能,研究情況表現為:一是從多角化、策略調整、投資併購、市場行銷等角度,探討佳能的經營策略;二是從代工生產、海外撤資、核心能耐的角度,探討佳能的企業運營三;是在討論佳能的企業價值,研究Canon在企業品牌行銷

和品牌打造方面，探討Canon相機產業在全球與台灣之發展狀況及其品牌價值。

具體見附錄1。

肆、日本相關文獻

日本方面，通過由日本國立情報學研究所研發的日本學術論文搜索平台「CiNi」，在「論文檢索」欄位中輸入「企業文化」，獲得學術論文916篇，研究面向包括經營決策者、經營資源、宗教思想、傳播學等，例如，清水龍瑩（1992）《日本の経営者のリーダーシップ》（日本經營者的領導力）一文中日本企業的經營者是企業文化最有力的影響者，山口幹雄《經營資源としての企業文化「序説」》（作為經營資源的企業文化序説）一文認為，企業文化是經營資源，包含經營哲學、經營理念、由企業傳統、習慣等形成的價值觀、範式和行動規範，閻明達（2015）《仏教、儒教、武士道の視点から見るパナソニックの企業文化の研究》（從仏教、儒教、武士道的視角看松下的企業文化的研究）一文認為佛教、儒教和武士道的思想影響了日本知名企業——松下的企業文化。

若林満，盧盛忠（1993）《企業文化の形成と組織革新：日本と中国の事例に基づく企業文化の形成過程に関する研究》（企業文化的形成和組織革新：基於日本和中国的案例的企業文化的形成過程之研究）一文認為，通過企業文化的形成，組織會得到不斷的活性化和革新。松村洋平（1999）《コーポレート・コミュニケーションの企業文化における意義》（合作溝通的企業文化之意義）一文認為從傳播學的角度來看，企業文化，在內部而言，是經營者與員工在日常互動中形成，並加以修正的信息文本，在外部而言，是經營者與消費者在日常互動中形成，並加以修正的信息文本。

同時，再以同樣的方式輸入關鍵字「キヤノン」，查詢日本的佳能研究的相關論文，共獲得3044筆資料，研究面向包括經營者、海外生產，組織關係、智慧財產權等。

例如，朱亮（2014）《キヤノン電子経営者・酒巻久氏に与えたドラッカーの影響に関する研究：製造企業の経営者に与えたドラッカーの影響を中心に》（關於給佳能電子公司經營者——酒巻久帶來的德拉克（Drucker）影響的研究——以給製造企業經營者帶來的德拉克影響為中心）一文運用德拉克的經營體存續目標理論來解釋佳能電子公司的社長酒巻久的製造企業的經營實踐，認為酒巻久是從事業改善、人力資源管理、產品的差別化三個面向出發，逐步將佳能打造為高收益的企業。緒林康孝（1988）《キヤノンの欧州現地生産-OA機器工場》（佳能的歐洲現場生產——以OA機器工廠為例）一文認為，佳能在歐洲的海外生產的當地化方面做的還不夠，例如勞動習慣、研發生產等。

金川一夫（2008）《組織間關係論にもとづいた企業統合に関する研究：キヤノンアプテックスとコピーの事例》（基於組織間關係論的企業統合之研究——以佳能的アプテックス和コピー為例）從Pfeffe和Salancik的組織關係論的角度出發，以佳能的子企業アプテックス和コピー為例，分析得出，當為了減少對母企業的依賴的時候，有著垂直依存關係的子企業會採取合併這種全部吸收的企業統合方式。結果是雖然目的達成，但整體的銷售額會有所下降。正本順三（2008）

《日本の優秀企業の研究—キヤノンに見る知的財産権戦略と経営—:キヤノンに見る知的財産権戦略と経営》（日本的優秀企業之研究——從智慧財產權戰略看佳能的經營）一文認為，佳能在眾多日本製造業企業中，能夠取得高收益的秘

訣是，選擇以研發為骨幹的合適的事業領域、與經營戰略相配套的專利戰略。

總而言之，過去歐美、中國大陸、台灣、日本這四個國家和地區對日本企業文化的研究集中在組織結構、組織革新、經營者等層面，欠缺與工匠精神的關聯性研究，對於佳能的研究集中在經營策略、企業運營和品牌價值等方面，缺乏佳能企業文化與工匠精神的關聯性研究。工匠精神，是日本工業長期發展的積澱，有其深厚的歷史淵源和文化內涵，並且影響到社會的各個角落，包括企業文化，是日本企業文化的核心。





第三章 佳能的發展歷程與經營特色

本章依據前佳能社長御手洗富士夫委託日本經營史研究所，邀請日本明治大學經營史學名譽教授由井常彥、大阪大學經營史學教授沢井実、一橋大學經營史學教授米倉誠一郎等學者在內共同編纂的佳能社史——《挑戰的 70 年、走向未來——佳能 70 年史 1937-2007》，該書主要從研發、生產、銷售、人事等方面介紹了佳能自 1937 年到 2007 年的發展歷程，同時，參考佳能前技術開發推進中心所長、日本經營學教授山之内昭夫的論述，以及佳能官網資料等相關資料，以釐清佳能的發展歷程，進而探究佳能的經營特色。

第一節、發展歷程

壹、事業發展期（1933 年-1977 年）

一、佳能前身（1933 年-1937 年）

佳能的前身——精機光學工業是在 1937 年 8 月設立的，更早則可以追溯到 1933 年 11 月在東京市麻布區六本木設立的精機光學研究所，從這裡便開始了以徠卡（Leica）和蔡司（Zeiss）相機為樣本研製高性能相機的歷程。該研究所，是由吉田五郎和內田三郎，這兩位義兄弟設立的，並吸納了前田武男擔當吉田的助手。吉田五郎，是昭和初年、少有的懂得放映機和相機的專家，同時，還是一個自由的光學技術者。廣島縣出身，從少年時代開始便狂熱地喜歡相機，中途退學后，便成爲了電影館專用放映機的修理和改良的技師。內田三郎是岡山縣出身，之前曾是大筆交易買賣的外務員，前田武男是山梨縣出身，由他引進了幾位技術

見習，並尋得了有鐘錶製造和鑄物等經驗的兩、三位技術者的幫助（企画本部社史編纂室編纂，2012a：12）。

作為零碎的家庭工業式的經營，在資金方面，得到了內田妻子的主治醫生御手洗毅的幫助，他當時對相機國產化的相關研發非常感興趣，還漸漸地參與到研究所的事務中來。在當時的東京，有很多用德國製的工作機械，來從事鑄物、機械零件加工、鏡頭打磨等工作的零散的町工場，吉田他們便一一拜訪，並請他們代為作部分生產（企画本部社史編纂室編纂，2012a：12）。

不久後，他們便與日本光學工業合作，製造出了其成立以來的第一台相機，並命名為「觀音」，因為吉田五郎是個觀音信仰者。但內田三郎認為，「觀音」的稱號，與當時的高端相機的形象不符，取而代之以「佳能」，他認為，佳能，有基準、規範、聖典之類的意涵，以其作為以精準為基本的精密工業的商標是再合適不過了。因此，佳能的商標便於1935年正式登記（企画本部社史編纂室編纂，2012a：15-16）。

二、御手洗毅時代（1937年-1973年）

1937年，精機光學工業株式會社成立前後，不僅請來了日本光學工業董事擔當技術顧問，還從其挖角古川良三來擔當其鏡頭的設計和製造，吸收了很多儘管沒什麼學歷卻擁有一定程度知識和經驗的技術者。其生產工場——目黑工場，依然採取以手工業為主體和家庭工業生產方式，許多工序依然依靠熟練工人完成（企画本部社史編纂室編纂，2012a：18-21），

就任佳能第一代社長的御手洗毅，在佳能初期，作為佳能的主要出資人之一，擔任監管一職（企画本部社史編纂室編纂，2012a：18）。大分縣出身的御手洗

毅是北海道帝國大學醫學部畢業的婦產科醫生(企画本部社史編纂室編纂, 2012a: 27)。正當佳能蓬勃興起之時, 內田三郎作為司政官的民生擔當顧問前往已處於日本佔領之下的新加坡。在其他幹部的勸說之下, 御手洗毅以身兼醫職為條件, 就任內田的代理, 1942年正式就任社長(企画本部社史編纂室編纂, 2012a: 32)。1947年, 精機光學工業株式會社改名為佳能相機株式會社(企画本部社史編纂室編纂, 2012a: 53)。

戰後, 佳能由於一早就積極地採取大力引進技術者的方針, 使得他錄用了一大批優秀的技術者, 並陸續吸引到許多剛畢業的青年技術者, 這些人, 成為了佳能產品品質不斷提升、技術不斷進步, 讓佳能成長為尖端相機的頂級製造商的原動力(企画本部社史編纂室編纂, 2012a: 59), 在御手洗毅社長「追上徠卡、超越徠卡」的精神感召下, 並逐步確立了自己的獨創技術(企画本部社史編纂室編纂, 2012a: 63)。

御手洗毅的主要貢獻如下:

一是企業文化的形成, 以「打造世界一流的產品, 為文化的繁榮作出貢獻」和「構築理想的企業和實現永遠的繁榮」作為企業的宗旨, 並以此為出發點, 在戰後不久, 御手洗毅便制定了4條原則, 作為佳能的企業文化的精神支柱, 並一直延續到現在, 它們分別是: 和的精神, 三自精神(自覺、自發、自治)、實力主義、新家族主義以及健康第一主義(企画本部社史編纂室編纂, 2012b: 4)。

二是早期的國際戰略, 御手洗毅分別於1950年8月首次訪美(企画本部社史編纂室編纂, 2012a: 54)、1953年去了歐美各國視察(企画本部社史編纂室編纂, 2012a: 112), 並以海外市場為目標, 在1955年9月, 設立了紐約分店

（企画本部社史編纂室編纂，2012a：143），不斷地開拓海外市場。

三是事業多角化方針的明示，在創業 30 年的 1967 年年初，御手洗毅便制定出「右手相機、左手事務機、光學特機」的方針（企画本部社史編纂室編纂，2012a：164），這一方針公佈的背景有三點：一是日本的相機世代普及率已經超過了 60%，二是相機總歸只是娛樂產品，它的市場規模和社會價值不會太大，三是更為重要的一點，當時的美國膠捲生產商——柯達（Kodak）企業宣稱，「相機是需要消耗大量膠捲的，無論相機生產商怎樣，下游的膠捲生產商都是最大的利益獲得者」。這句話，讓御手洗毅感受到耗材業務的吸引力（山之内昭夫，1999：8）。

此外，御手洗毅還制定了第一次長期經營計劃（1962-1966）、第二次長期經營計劃（1968-1972）、第三次長期經營計劃（1973-1977）（見附錄 3）。1969 年 3 月，佳能相機更名爲佳能株式會社（企画本部社史編纂室編纂，2012a：166）。

三、前田武男時代（1974 年-1977 年）

第二任社長——前田武男，1934 年便進入精機光學研究所，之後便一直擔任佳能的銷售負責人，1966 年後便擔任副社長，前田武男剛就任，佳能便遇到了困局，一是就任前年——1973 年的第一次石油危機引發的經濟低迷，二是一直以來開展的不錯的計算器業務，由於產品質量問題，使得該產品由 1974 年上半年 116 億日元的銷售額下滑到下半年的 93 億日元，1975 年上半年更是跌到了 63 億日元。這是佳能創業以來首次遇到的重大危機，在這種情況下，前田武男一上任就強調，現在佳能最需要做的，就是生產不輸于任何企業、品質優良、成本最具競爭力的產品（企画本部社史編纂室編纂，2012a：167-168）。

但是，在 1976 年春發售的世界首款配有積體電路的單眼相機——AE-1 系列的

熱賣，徹底改變了局面（企画本部社史編纂室編纂，2012a：287），同時以第三任社長賀來龍三郎的提案為主體的第一次優良企業構想在1976年1月正式實施，該構想旨在避免再度出現上述危機（企画本部社史編纂室編纂，2012a：276），其亮點有：

一是確立和推進作為社會公器的企業理念，具體是，要深刻意識到，我們從業人員是佳能的一份子，佳能是日本的一份子，日本是世界的一份子，這樣一種關係，佳能作為社會的公器，為社會和人類貢獻一份力量（企画本部社史編纂室編纂，2012a：284）；

二是做好以佳能式的三個系統（CDS、CPS、CMS）為首的企業體質改善。具體而言，這三個系統分別是佳能開發系統（CDS: Canon Development System），在對過去產品開發的問題點的反省的基礎上，開發不輸於任何地方的高性能產品，以合理的價格，先於其他企業將它產品化，將開發的資源集中起來的系統，佳能生產系統（CPS: Canon Production System），其目標就是確保產品質量比任何地方都要好、成本比任何地方都要低、交貨比任何地方都要快，基本活動方針是：確立品質保證體制、流動系統的徹底、人才的有效運用和培養，管理手段和目標值是排除生產現場的弊端，佳能銷售系統（CMS: Canon Marketing System），其社長方針是不僅要重視銷售企業的事業分別和渠道分別的問題，還要思考和佳能總公司的職責分工以及未來的銷售方式（企画本部社史編纂室編纂，2012a：277-278）。

但就在這時，前田社長因病，於1977年去世了（企画本部社史編纂室編纂，2012a：279）。

貳、事業推進期（1977年-至今）

一、賀來龍三郎時代（1977年-1989年）

第三任社長賀來龍三郎，接替前任社長，擔任社長一職12年，會長8年，被譽為佳能的中興之祖（山之內昭夫，1999：9），具體貢獻有：

一是優良企業構想的推進，有鑒於1975年的危機，第一次（1976年-1981年、2年x3期）、第二次（1982年-1987年、2年x3期）的各種構想活動，在其12年的社長任內，全力推行。立志將佳能在第一次優良企業構想活動中，打造為日本的優秀企業，第二次，則打造為世界級的優秀企業。具體的措施有，導入並實施事業部制，基於分權的考量，依據主要的經營機能——開發、生產、銷售，分別設立佳能式的委員會。由董事擔任各委員長（山之內昭夫，1999：9）。

二是第二次創業願景計劃的制定，1987年，制定了第二次創業願景計劃，思考佳能成立50年之後的未來經營方式，並從1985年開始，用3年時間，推進由賀來社長親自掛帥的CIF（Canon Into the Future）委員會的活動，其當時的構想是，「為了與世界人類共生，立志打造真正的全球企業」（山之內昭夫，1999：10）。

之後，1988年，便開始嶄新的全球企業構想（山之內昭夫，1999：10）。

二、山路敬三時代（1989年-1993年）

基於對經營者的技術能力考量，山路敬三由於其在鏡頭光學，尤其是在變焦透鏡設計方面的傑出表現，被選為繼任社長，其任內的表現有以下幾點：一是將佳能的第二核心業務——複寫機事業穩步扶持增長，二是推進中央研究所

研發的噴墨激光列印機的事業化，對右手・左手的事務機事業的確立有著顯著的貢獻，同時，繼續發揚第二創業願景計劃的「共生」思想，尤其在地球環境的共生方針方面，主張EQCD（Ecology，Quality，Cost，Delivery）的原則，成爲注重環保的企業先驅，該原則也被一直延續到現在（山之內昭夫，1999：10）。

三、御手洗肇時代（1993年-1995年）

關於第五代社長——御手洗肇的人事安排，賀來社長曾做過如下表述：

「儘管坊間多言，選擇你是因爲你是第一任社長的兒子，有著大政奉還的意味，但我並不是這麼想，毫無疑問，你是一個傑出的工程師，在研發方面的成績有目共睹，但是，我最爲看重的還不是這些，因爲你同時兼具在美國成長的背景，語言能力和國際視野都非常好，我對你站在更宏觀的視野上的經營能力有所期待，在企業內，肯定有我們還未曾發掘的優秀年輕人，我希望你能善於發現他們，同時，和他們一道，在穩固新的經營基礎和確立面向21世紀的企業經營方式方面，做出成績（山之內昭夫，1999：11）。」

御手洗肇在就任社長以前做出的業績，就是佔據佳能銷售額很大比重的激光列印機和噴墨列印機的產品部分，從研發到事業化，一路穩步推進，並於惠普建立國際性的戰略合作，成功引進代工生產的商業模式，同時，在計算機周邊設備事業方面也取得了不少成功（山之內昭夫，1999：11）。同時，他還提出了第二次全球企業構想（見附錄3）。不幸的是，御手洗肇因病，於56歲英年早逝（山之內昭夫，1999：11）。

四、御手洗富士夫時代（1995年-2016年）

1995年9月，御手洗富士夫——御手洗肇的從兄弟就任社長，作為龐大的佳能集團的總帥，推進全球優良企業集團的構想（山之內昭夫，1999：11）。並於1996年制定了該構想的第一階段計劃，關鍵詞是打造真正的全球優秀企業。基本方針有：一是追求高附加值事業；二是向企業國際化的目標不斷邁進；三是每個社員都要心懷夢想，帶著熱情與創意，不斷營造良好的企業氛圍；四是作為一個良好的企業市民，積極地為社會和人類做出貢獻（見附錄3）。

2001年到2005年的5年間，便實施了該構想的第二階段計劃，基本方針有：一是所有的主要事業都要力爭世界第一；二是具備持續研發新產品的能力；三是維持能承受長期投資的、穩健的財務體系；四是全體社員要有朝著理想勇於挑戰的氣概和對自己所從事的工作的自豪（見附錄3）。

2006年御手洗富士夫卸任社長一職，由內田恒二接任社長（山田清機，勝見明，麻倉怜士，2008：204）。2006年到2010年，則實施了以健全的擴大為主題的該構想的第三階段計劃，具體就是國際化和多角化。2011年開始，則實施了該構想的第四階段計劃（見附錄3）。2012年，內田恒二辭職，御手洗富士夫接任社長（日本經濟新聞，2012）。2016年1月27日，御手洗富士夫再度卸任社長一職，由董事真榮田雅接任（每日新聞，2016）。

總的說來，佳能是在包括御手洗毅、前田武男、賀來龍三郎、御手洗肇、御手洗富士夫在內的歷代社長的經營下發展起來的，他們為佳能的發展制定了一系列的經營計劃和構想，具體見表3-1。

表 3-1 佳能歷代社長的主要表現

社長	事業期	任期	經營計劃・構想
御手洗毅	事業發展期	1942-1974	第一次長期經營計劃
前田武男			第二次長期經營計劃
賀來龍三郎	事業推進期	1974-1977	第三次長期經營計劃
山路敬三		1977-1989	第一次優良企業構想
御手洗肇		1989-1993	第二次優良企業構想
御手洗富士夫		1993-1995	第一次全球企業構想
内田恒二		1995-2006	第二次全球企業構想
御手洗富士夫		2006-2012	全球優良企業集團構想
真榮田雅		2012-2016	第一、第二、第三、 第四階段計劃
		2016-至今	

資料來源：根據上述內容自行整理

從中，我們發現，佳能的經營重視產品品質，對技術精益求精，具體見表3-

2。

表 3-2 佳能經營計劃和構想（部分）

經營計劃・構想	時間	內容
第三次長期經營計劃	1973-1977	產品從量的增長轉向質的提高
第一次優良企業構想	1976-1981	強化獨創的技術開發力
第二次優良企業構想	1982-1986	1、提升產品開發技術、基盤技術、生產技術在內的技術力 2、研究開發能領先 10 年、20 年的獨創的基盤技術，提升生產技術力，強化材料事業、主幹事業 3、高效地配置工場，提升品質、成本、交貨方面的競爭力
全球優良企業集團構想 (第二階段)	2001-2005	具備持續研發新產品的能力

資料來源：見附錄3

除此以外，佳能還有哪些經營特色，本文將於下節加以探究。

第二節、經營特色

本節，通過對佳能的經營理念、企業制度、行動規範等整理分析，歸納出佳能的經營特色，具體表現如下：

壹、組織向心力強

一、家庭觀念牢固

現代社會學創始人之一、德國著名社會學家馬克斯·韋伯（Max Weber）認為，社會關係中有一種共同社會關係，即主觀上基於共同的感動和傳統的社會關係（Weber, Max. 1972：21）。日本政治經濟研究所主任村上綱實認為，基於這種關係的典型就是家庭（村上綱實，2008：118）。有些企業也是這類型，正如荷蘭經營理論學者、曾任殼牌石油（Shell Oil Company）戰略規劃組組長的 Arie de Geus 所認為的，有些企業是優先作為共同體的生命存在，其經營者總是將人才最優化作為資本最優化的重要考量（Genus, Arie de. 1997：101-102）。

佳能就是這類型企業，經營者對待企業內部成員像對待家庭成員一樣重視，樹立並牢固他們的家庭觀念，具體表現如下：

（一）整體意識

佳能注重員工的整體意識的塑造，御手洗毅提出的新家族主義和御手洗富士夫提出的連帶評價制度便體現了這一點。

新家族主義，正如御手洗富士夫所理解的那樣，是佳能這個命運共同體的原點。如果只是純粹的家庭主義，會變成一切都得聽家長的話，是一種封建式的思想。但佳能不要這種家庭主義，而想要打造另一種新的家庭主義，佳能所設想的

是與員工建立起像家人一樣的關係，無論開心或難過，都和家人一起分享（周迅譯，御手洗富士夫、丹羽宇一郎著，2010：55）。

連帶評價制度，1995年日本企業還是以單位決算為中心的，佳能也是如此，但之後，上任不久的社長——御手洗富士夫導入了連帶評價制度，將總公司與子公司的財務決算作為一個整體的評價對象，子公司業績的好壞會直接影響總公司的業績評價，其好處是，加強了總公司與子公司的合作關係，帶動了產品的銷售和工藝改造（周迅譯，御手洗富士夫、丹羽宇一郎著，2010：21-22）。

總之，御手洗毅提倡的把員工當作家庭——命運共同體的一員對待，御手洗富士夫將總公司和子公司當作作為一個整體的評價對象，體現了佳能對企業內部成員整體意識的塑造。

（二）依賴之情

佳能堅持對員工的長期僱用，實行終身僱傭制。御手洗富士夫在接受訪談時，認為，終身僱傭制能夠增進上司和部下、社員之間的信賴，強化社員之間的相互合作，讓社員能夠長期、穩定地工作（坂爪一郎，2004：80）。從另一方面而言，這也促進了員工對佳能的依賴。

（三）關係密切

佳能經營者對員工，都有著像家裡的師傅對待徒弟一樣的憐憫和慈愛，御手洗毅提倡的健康第一主義便反映了這一點。

健康第一主義，以健康、明朗為宗旨，並努力涵蓋到人格方面（キヤノン株式会社，2004：22）。婦女照顧制度便是這一理念的良好體現，佳能對於要撫養小孩的員工，孩子在3歲前，都能享受育兒休業制度，並以有在小學3年級之

前的小孩的員工為對象，引入了育兒短時間制度，還有出生支援制度，即對患有不孕不育之症的員工補助 50%的治療費（上限為 100 萬日元），關懷懷孕中的員工的孕婦休業・短時間工作制度（長田貴仁，2015：45-46），一天的勞動時間可以縮短一到二小時（山田清機，勝見明，麻倉怜士，2008：196）。由此可見，佳能經營者對員工的憐憫和慈愛。

二、注重職業倫理

佳能注重職業倫理，為此特別制定了一套行動規範（見表 3-3），在佳能發佈的《2004 年佳能可持續性報告》（Canon Sustainability Report 2004）中就有特別提到，佳能集團的行動規範，佳能致力於成爲的真正的全球優秀企業是，一個能夠和像客戶、商人、地區和企業，各種各樣的利害相關者保持良好關係，能夠承擔社會責任的企業。要達成這一目的，從屬與企業的每一個人，都應自覺、公正、誠實，且依法做好相關公正（キヤノン株式会社，2004：22）。

表 3-3 佳能集團行動規範

主要方面	分類條目	內容細則
經營姿勢	對社會的貢獻	提供優質的產品
		保障消費者的權益
		保護地球環境
		繁榮社會文化
		加強溝通
	公正的事業活動	實踐公正的競爭
		堅持企業倫理

		提供合適的信息
幹部和社員的行動規範	遵守企業倫理和法律	公正、誠實
		依法辦事
		合理地理解規則
	管理企業資產	嚴格管理企業資產
		禁止非法和不正當的利用
		保護智慧財產權
	信息的管理	基於規則的管理
		禁止私人用途、禁止內部交易
		禁止從不正當的途徑獲取其他企業的信息
		對其他企業的信息要妥善處理
	利益衝突和公私區別	迴避利益衝突
		禁止贈與、接待和利益輸送
		禁止獲取為公開發行的股份
	保持良好的職場環境	尊重個人

		禁止差異
		禁止性騷擾
		禁止攜帶刀具和毒品

資料來源：根據資料（キヤノン株式会社，2004：22）自行整理

由上述報告和行動規範，我們可以發現，佳能經營者有特別要求幹部和員工保持誠實的職業倫理。

三、注重名譽認可

佳能經營者看重員工對名譽的追求認可，制定了一系列針對工作能力出眾的員工、給予表彰的評價制度，適當滿足了員工對於名譽的追求，具體表現如下：

一是大師制度，以複寫機和相機的組裝員工以及國內外相關企業的從業人員為對象，表彰那些能在短時間內完成許多產品的組裝，能完成從外部採購指導到工具改良、產品檢驗等多項工序的員工（井関剛、中村仁美、三浦舞子：17）。截止到 2007 年。被評為大師的人達到 192 人（企画本部社史編纂室編纂，2012a：635）。

二是名匠制度，以鏡頭研磨、塗裝等，產品組裝以外的技術者為對象（井関剛、中村仁美、三浦舞子：16），佳能對各個工廠推薦的技術人員給予 A、B、C 三個技術等級的評定，和知識技能一樣，評定最高等級的 A 技術人員還將申請國家認定的「現代名工」³，對國家認定的技能者公司還將再次認定為「名匠」（北京世紀英聞翻譯有限公司譯，日本經濟新聞社編，2006：135）。該制度於 2001 年

³ 現代名工指的是基於卓越技能者制度，受到日本厚生勞動大臣表彰的卓越技能者，每年大概表彰 150 名（厚生労働省，2016）。

導入，截止到 2007 年，有 34 人被認定為在專業領域有高超技能的佳能名匠（企画本部社史編纂室編纂，2012a：635）。

三是佳能技術學院院士制度。2004 年，佳能引入了佳能技術學院院士制度（MCAT：Member of the Canon Academy of Technology），針對特別優秀的研究者，給予相當於管理職位或者別的專業職位的認定和待遇，而對其中又能展現突出能力的研究者給予「佳能研究者（Canon Fellow）」的稱號（企画本部社史編纂室編纂，2012a：635）。

由佳能給予技術和演技能力出色的員工榮譽、這一點來看，佳能經營者注重員工的追求認可。

貳、強調職業素養

一、品質追求完美

佳能對產品品質追求，御手洗毅在 1963 年的新年致辭中提出的品質第一主義便體現了這一點，他針對前年發生的一宗產品品質問題，要求全體社員，產品做到零投訴、零問題（企画本部社史編纂室編纂，2012a：213）。零投訴、零問題，可謂是對品質完美追求的極致。

二、技術精益求精

佳能經營者對技術精益求精，山路敬三曾提出在研究開發活動方面的經營基本戰略有五個原則，是研究開發活動的指南，也稱作研究開發憲法，具體為：一是不參與帶有軍事目的的研究開發；二是不參與破壞環境和生態的研究開發；三是研究開發世界首創的技術和產品；四是尊重其他企業同樣的技術和產品成果；五是選擇在世界各地合適的地方開展研究開發活動，並努力將研發成果在地實用

化（山之内昭夫，1999：11）。其中，第三項原則，體現了佳能對技術精益求精的精神。

三、注重工作能力

佳能注重員工的工作能力，御手洗毅提出的實力主義便是這一體現，御手洗毅認為，有意願入職佳能的人的學歷如果與實力相匹配那是最好不過，但如果學歷和背景較差，但有實力的話，照樣錄用（企画本部社史編纂室編纂，2012a：56）。正如御手洗毅社長所強調的那樣，在我們企業，沒有學閥，即使是大學畢業，也沒有特殊待遇，只要有實力，就會給你相應的施展才華的空間（企画本部社史編纂室編纂，2012a：148）。

佳能的終身僱傭制度就引入了實力主義的理念，去除了原有的，與其相連的年功序列制，（周迅譯，御手洗富士夫、丹羽宇一郎著，2010：54）。御手洗富士夫認為，會強化從業人員的愛社精神和使命感，具體考量是：一是企業的實力就是社員的實力，二是尊重社員是實現高業績和股東期待收益的保證；三是有利於內部培訓教育的累積和教育投資的高效率，並強化社員之間的聯結和信賴；四是其不足之處是可以通過社員個人能力的發揮得到彌補（吉森賢，2007：45）。

由此可見，佳能經營者注重員工的工作能力。

叁、靈活協調外部

一、善於環境互動

佳能非常強調與環境互動的能力，具體體現為：

一是制度層面，佳能於 1954 年，採用了項目制的開發體制，即將相機設計者、鏡頭設計者、工業設計者、智慧財產權負責人等跨部門的人才聚集到一起，

共同完成一個研發項目（企画本部社史編纂室編纂，2012a：68）。佳能經營者的這種制度設計，無疑會促進企業內部同業者的合作，增進同業者之間的良好關係，共同實現產品品質的完美。

二是企業活動，如研發、生產等，具體將於第四章予以實證分析。

二、市場應變能力快速

佳能有著快速的市場應變能力，細胞式的生產方式便是這一體現，所謂的細胞式的生產方式，按御手洗富士夫的說法，是由稱為「細胞」的幾個人所組成的小組，每個人各自分擔多項作業（周迅譯，御手洗富士夫、丹羽宇一郎著，2010：68）。它是一種沒有固定使用大規模設備，具有彈性的生產體制。生產流程的變更不依賴生產線，而是完全靠從業員的自主判斷，是能夠適應多品種生產的生產體制（企画本部社史編纂室編纂，2012a：583）。

之前提到，佳能早期也是職人式的家庭工業式生產，1952 年開始逐漸確立量產體制（企画本部社史編纂室編纂，2012a：73），隨著產量的加大，1957 年開始引入了傳輸帶生產體制（企画本部社史編纂室編纂，2012a：125-126），當御手洗富士夫發現細胞式生產方式的優越性後，果斷引入了該制度（企画本部社史編纂室編纂，2012a：578）。

傳送帶生產方式顧名思義是以傳送帶為主。產品最初毛坯（或最初始部件）從傳送帶起始端開始，隨傳送帶的移動，依次到達每個工人，此時工人將自己該組裝上去的零部件安裝到產品毛坯上，然後再隨傳送帶移動到下一個工人處，直到最後一個零件安裝完成（楊潔譯，酒卷久著，2006：181）。

以下是兩種生產方式的比較，具體見表 3-4、圖 4-1。

表 3-4 細胞式生產方式和傳送帶生產方式的特點比較

	傳送帶生產方式	細胞式生產方式
起源	20 世紀 10 年代福特	20 世紀 60 年代豐田
背景	工業化伊始，商品匱乏	市場需求多樣化
目標	大批量、低成本	小批量、多品種
特點	機械化、無人化	人力化、少機械
設備	傳送帶、無人搬運車	工作台、人力推車
工序	盡量細分、沒有合作	盡量整合、合作完成

資料來源：楊潔譯，酒卷久著，2006：181

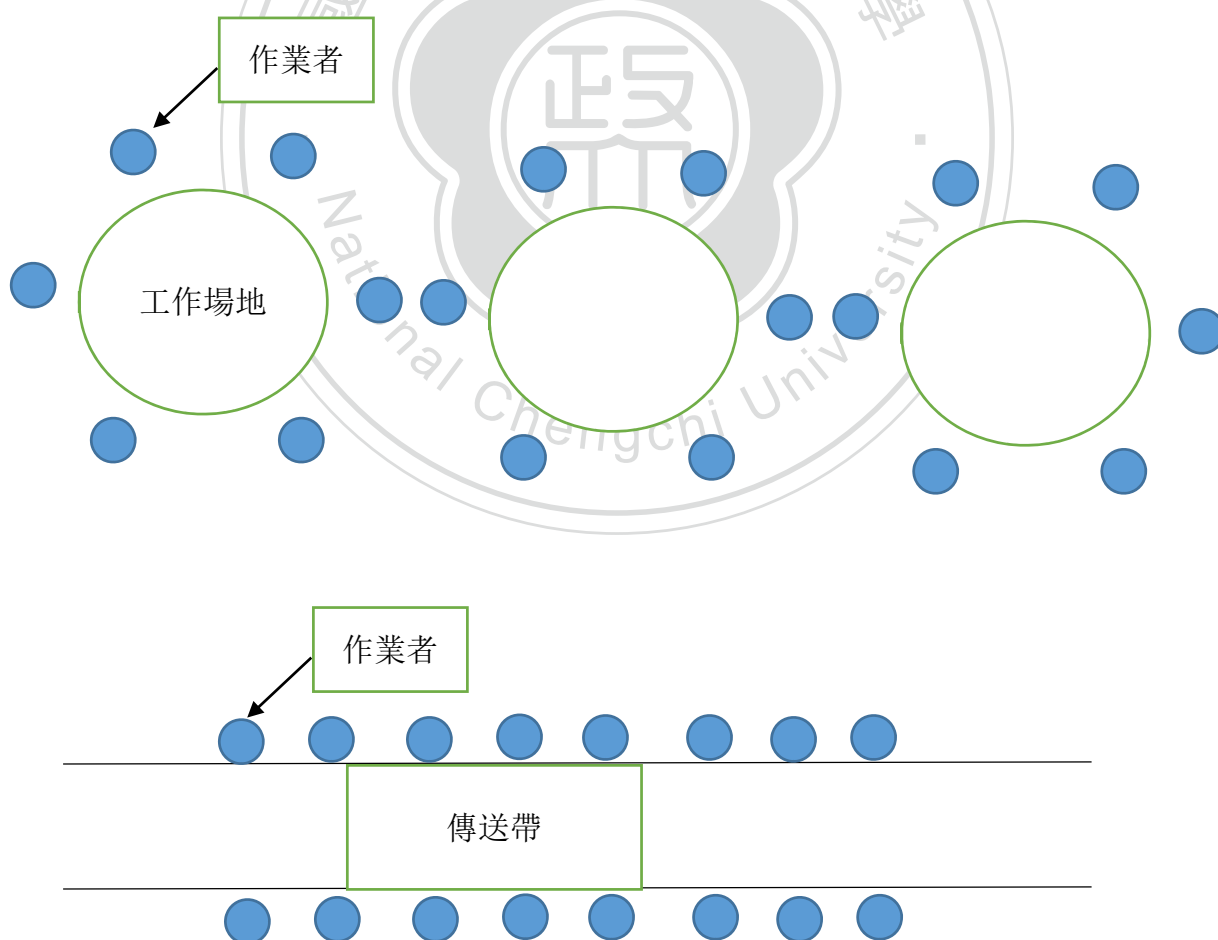


圖 3-1 細胞式生產方式和傳送帶生產方式的差異

資料來源：北京世紀英聞翻譯有限公司譯，日本經濟新聞社編，2006：46

由此不難發現，細胞式的生產方式相較之下，更能夠應對市場需求變化多樣和市場結構呈現少量多樣的狀態，從而也反映了佳能快速的市場應變能力。

綜上所述，本文發現，工匠精神與佳能經營特色多有關聯之處，並影響到它的企業文化，具體見表 3-5。

表 3-5 工匠精神與佳能企業文化

特色	名稱	相關內容	名稱	面向
工匠精神	新家族主義	與員工建立家人一樣的關係，同甘共苦	新家族主義	組織哲學
	健康第一主義	以健康、明朗為宗旨，並努力涵蓋到人格方面	健康第一主義	
	連帶評價制度	將總公司和子公司當作作為一個整體的評價對象	品質第一主義	
	終身僱傭制	對員工的長期僱用	實力主義	
	婦女照顧制度	對懷孕、有小孩的女性員工的照顧	研究開發基本經營戰略五原則	
家庭觀念強烈		關聯		佳能企業文化

	注重職業倫理	行動規範	「提供優質的產品」、「公正、誠實」		連帶評價制度		
	品質追求完美	品質第一主義	產品零投訴、零問題		終身僱傭制	組織制度	
	技術精益求精	研究開發五原則	研究開發世界首創的技術和產品		婦女照顧制度		
	注重工作能力	實力主義	以員工的實際能力來給予其相應的待遇和身份		細胞式生產方式		
		終身僱傭制	去除了原有的，與其相連的年功序列制，引入了實力主義的理念		評價制度		
	追求名譽認可	評價制度	給予能力出眾的員工相應的榮譽		佳能集團行動規範	組織行動	

善於環境互動	項目制	將跨部門的人才聚集到一起，共同完成一個研發項目	項目制	組織環境
	企業活動	研發、生產、銷售活動	企業活動	
快速的市場應變能力	細胞式生產方式	由稱為「細胞」的幾個人所組成的小組，每個人各自分擔多項作業		

資料來源：根據上述內容自行繪製

第四章 工匠精神對佳能企業文化之影響

上一章發現，工匠精神與佳能企業文化多有關聯之處，本章將從組織哲學、組織制度、組織行動、組織環境四個面向，以及經營者和員工的視角出發，運用實際案例，分析工匠精神對日本企業文化的影響和形塑，具體如下：

第一節、組織哲學

壹、強調家庭和職業素養

牛津大學副研究員、曾任美國、歐洲和亞洲主要企業的顧問、麥肯錫獎（McKinsey Award）得主 Richard Pascale 和哈佛商學院教授 Anthony G. Athos 認為，組織哲學（organizational philosophy）是經營者的積極參與（active involvement）和支持（support）（Pascale, R. T., & Athos, A. G. 1981：83）。也就是說，組織哲學是經營者的思想的外在體現，包含了經營者設計的經營理念和經營戰略。

一、經營理念

島田燁子認為，經營理念包含了經營思想、經營哲學等，這種理念，在日本，往往都會由企業的經營者以各種形式表達出來（島田燁子，1990：227），日本經營史教授、日本經營史研究所理事——中川敬一郎認為經營理念包含有這種含義：企業經營者自身就企業經營發表的見解（中川敬一郎，1972：6）。

總的說來，經營理念是企業經營者就企業經營發表的見解，反映了他的經營思想和經營哲學，例如，御手洗毅提出的新家族主義等。

二、經營戰略

日本學士院會員、一橋大學經營學名譽教授，知識創造理論之父——野中郁次郎認為，經營戰略是企業在環境制約下，為達到組織目的而使用的基本手段(野中郁次郎，1983：89)。日本經營學者、東京大學名譽教授土屋守章認為，經營戰略是與企業經營相關的所有戰略的總稱(土屋守章，1984：21)，戰略的意涵是為適應環境變化和達成某種目的、具有持久的信念的手段(土屋守章，1984：12-15)。

總的說來，經營戰略是企業為適應環境變化和達成組織目的、具有持久的信念的基本手段，例如，山路敬三提出的研究開發基本經營戰略五原則。

佳能的經營者的思想——組織哲學體現了家庭觀念牢固和強調職業素養的價值觀，具體如後所述：

貳、佳能的組織哲學

一、佳能理念

佳能經營者提出了一系列經營理念，具體如下：

(一) 新家族主義

御手洗毅把佳能員工當作家庭的一員看待，從 1953 年開始為員工舉辦生日會，下班後，董事和那個月出生的職工七八十人出席，圍著生日蛋糕坐下，御手洗毅也出席，和董事們一起到各桌去轉著祝賀生日。此外，在新年工作開始儀式之後，向大家分配了作為「新年禮物」的蛋糕、彩票、印著公司名字的毛巾和戲票等。在成人的日子，向成年人贈送紀念品，並栽上紀念樹。此外，還舉辦春季乘公共汽車旅遊，秋季的家屬慰勞會(主要是看戲)和電影招待會等(鄭春瑞譯，

加藤勝美著，2000：105）。佳能經營者經常與員工聚會、發放紀念品，使得員工時時刻刻感受到自己是沒有被佳能經營者所忽略的一份子，從而增強了員工的整體意識。這也體現了帶有整體意識的家庭觀念的工匠精神對佳能經營理念的影響。

（二）健康第一主義

御手洗毅像對待家人一樣，關心員工的健康，他曾在 1958 年的入社典禮上提到，在其企業，健康問題要特別值得注意，像結核病患者在企業裡就有不少，佔全體員工的 0.6%（企畫本部社史編纂室編纂，2012a：148），因此，他盡最大努力從公司裡清除戰後流傳進來的結核病。利用自己公司開發的 X 射線間接攝影裝置盡力發現早期結核病，其結果使得職工的結核發病率急劇下降。如果知道情況不好就立刻送到療養所休養，那時，御手洗毅常說：「給你足夠的時間進行療養把，絕對不要著急呀。」戰後，從日本光學公司轉來的關正德，從 1941 年到 1945 年由於患結核病而進行療養，得知這種情況的御手洗毅在探望他時說：「關君，最近怎麼樣啦？（鄭春瑞譯，加藤勝美著，2000：106-107）」

西岡茂的弟弟因盲腸炎引起腹膜炎，不知什麼時候有人將這一情況告訴御手洗毅，他當即說道：「那是很重的病呀，不耐心治療是不行的呀。」而且在目黑工廠御手洗毅騎自行車上下班的時代，超過了步行到工廠上班的西岡，同時打招呼說：「喂，西岡君，你弟弟從那以後身體怎麼樣了？（鄭春瑞譯，加藤勝美著，2000：106）」

佳能經營者對員工健康的實際關心，無疑會增進員工對經營者的好感，拉近彼此的距離，密切相互關係。這也體現了帶有親密關係的家庭觀念的工匠精神對

佳能經營理念的影響。

（三）品質第一主義

佳能非常重視產品品質，為此公佈了一系列具體的方針，首先，1963 年開始，便開始實施生產確認試驗，經過這一年的試驗和反思，1964 年，便制定了《佳能品質試驗基準》，該基準的主要內容是，在和用戶實際操作同樣的條件下使用相機，同時考慮到運輸和攜帶過程中的撞擊等因素，來決定溫度試驗、耐久試驗和振動試驗等試驗的條件。基於這套基準，新產品的量產試驗品由社長直屬的品質管理課來試驗，如果不合格，就不能進行量產。此外，為了防止與物流相關的衍生問題的發生，1965 年，佳能又設定了一套物流試驗基準，只有基準達標的產品才能夠發貨（企画本部社史編纂室編纂，2012a：213）。

和用戶實際操作同樣的條件下的產品試驗，產品不合格就絕不量產、絕不發貨，不僅是對「零投訴、零問題」的品質第一主義的實踐，也體現了佳能經營者和員工對品質完美追求的精神。同時，也說明了追求品質完美的工匠精神對佳能經營理念的影響。

（四）實力主義

佳能注重員工的實際工作能力。

從經營者的視角來看，正如御手洗富士夫也曾舉例說明到，有一年佳能產生了五名高級職員，都是根據工作的實力選拔出來的。因為誰是什麼學校出身不在考核標準之內，考核工作就沒有看履歷表的必要（楊廷梓、鄭春瑞譯，岩淵明男編著，1999：142）。佳能電子公司的社長酒卷久也提到，在佳能集團，學歷和出人頭地毫無關係，例如，即使選聘子公司的社長，學歷也不作為任何基準。既有

高中畢業的社長，也有初中畢業的社長。這是因為他們都不斷地取得了成果（涂珊譯，酒卷久著，2010：165）。

從員工的視角來看，正如佳能基盤技術開發本部機械技術開發中心研究員 Sakurada Naoko 說到，入職佳能三年以來，坦白地說，覺得企業的氛圍很好，不論年齡和職位怎麼樣，自己的意見都能自由表達，即使是年輕人，只要意見合理，都可以直接向上級反映（山田清機，勝見明，麻倉怜士，2008：166）。

另一個例子是，研究開發本部對外研究的 FA 研究項目 FA 第三研究室的室長小澤邦貴，過去從東京電子專科學校畢業後在醫療器械工廠工作，1980 年中途進入佳能，剛進去時，佳能並沒有介意他只是專科畢業和前職經歷，便把他分配到佳能的核心理發部門——東京目黑區的產品技術研究所（現在的中央研究所），參與後來成為佳能一大支柱事業——磁泡噴射（Bubble jet）（使用一種特殊的加熱元件來準備墨水，將墨水從噴嘴噴射到紙上形成字元）的相關研發項目中（楊廷梓、鄭春瑞譯，岩淵明男編著，1999：142）。

由此可見，佳能經營者和員工都堅持實力主義的經營理念，注重工作能力的實際發揮。這也是說明了注重工作能力的工匠精神對佳能經營理念的影響。

二、佳能戰略

佳能自 1965 年推出電子傳真方式影印機「Canofax 1000」以來，影印機就一直是其所重視的產品，直到 2000 年，將產品的研發重心從影印機轉移到兼具影印功能的複合機上時，佳能才停止了影印機的產品研發（見附錄 2）。不過，在 1965 年至 2000 年的這段時期，每隔一段時間，佳能都能研發出世界首創的影印機的相關技術和產品，具體見表 4-1。

表 4-1 佳能世界首創的影印機的相關技術和產品的研發歷程

年份	技術及產品
1972	推出世界首創液幹式普通紙影印機「NP-70」
1978	推出世界首創記憶式影印機「NP-8500」
1982	推出世界首創硒鼓方式小型影印機「PC-10/PC-20」
1990	推出世界首創採用模糊控制的高速影印機「NP9800」
1992	推出世界首創採用防偽技術的「彩色鐳射影印機CLC550」
1994	推出世界首創全彩色自動雙面影印機「CLC800」

資料來源：見附錄 2

由此可見，佳能儘管在當時研發出了研發出世界首創的影印機的相關技術和產品，但並未甘於現狀，並且連續地研發出世界首創的影印機的相關技術和產品，這反映了佳能的經營者和員工對技術精益求精的精神。同時，也說明了對技術精益求精的工匠精神對佳能經營戰略的影響。

叁、小結

經研究發現，佳能在組織哲學方面，受到了帶有牢固的家庭觀念和強調職業素養的工匠精神的影響，並在此基礎上，於在組織內部成員之間，形成了具有強烈的組織歸屬感以及良好的職業精神的企業文化，具體圖 4-1。

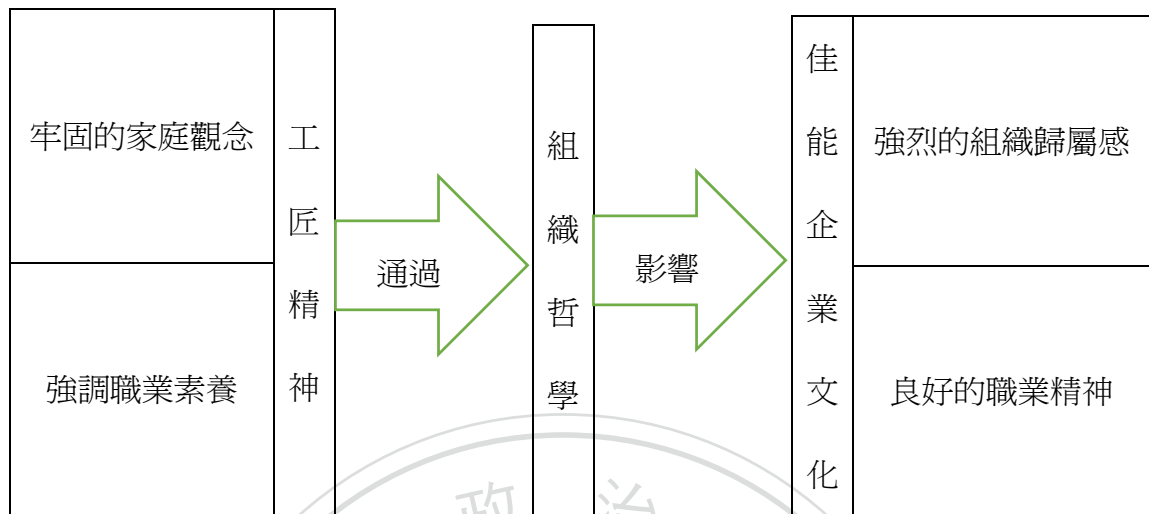


圖 4-1 工匠精神在組織哲學方面對佳能企業文化的影響

資料來源：根據上述內容繪製

第二節、組織制度

壹、重視家庭、素養和外部

諾貝爾經濟學獎得主、美國新制度經濟學 (New Institutional Economics) 派的代表人物——道格拉斯·塞西爾·諾斯 (Douglass Cecil North) 認為，制度乃是一個社會中的遊戲規則。更嚴謹地說，制度是認為制定的限制，用以約束人類的互動行為 (劉瑞華譯，North, D 著，1994：1)。哈佛大學政治經濟學教授華爾 (Hall) 和美國社會學學者泰勒 (Taylor)，在對新制度主義關於制度與個人行為關係的研究分析後，進一步認為，社會化成特定的制度角色的個人，會將與該角色相匹配的規範 (norms) 內化為自己的主觀意識，這樣，制度就會影響個人的行為 (Hall, P. A. & Taylor, R. C. 1996：948)。現代社會心理學的創始

人、土耳其裔的美國社會學家 Muzafer Sherif 認為，規範包含傳統(traditions)、價值(values)等(Sherif, M. 1936: 3)。

佳能通過運用以下一系列制度，使帶有傳統和價值色彩的工匠精神內化為員工的主觀意識，並最終表現在其行為上，其組織制度體現了家庭觀念牢固、強調職業素養和靈活協調外部的價值觀，具體如後所述：

貳、佳能的組織制度

一、評價制度

1、大師制度

該制度於 2000 年引入，是與細胞式生產密切相關的制度，其意在提升從事細胞式生產的從業人員的工作意願，該制度下最優秀的人被評為「S 級大師」，S 級大師不僅會得到企業的表彰，還有機會和御手洗富士夫共進最高級的法國大餐，因此，許多以前生產積極性不高的生產線從業人員也變得更為主動、積極起來(企画本部社史編纂室編纂，2012a: 584)。從佳能最高經營者和最高榮譽獲得者共進高級大餐、並激發相關從業人員的積極性這一點來看，佳能的經營者和員工都非常注重名譽認可。同時，也說明了追求名譽認可的工匠精神對佳能的大師制度的影響。

2、名匠制度

佳能工廠有為獲得周圍好評的技術者申請國家機關認定的傳統，但是在很多的情況下，這樣的認定只有生產現場的幾個人知道，生產總部生產企劃中心的高橋泰樹強調說：「公司的再次認定使得名匠在全公司的知名度大大提高了(北京世紀英聞翻譯有限公司譯，日本經濟新聞社編，2006: 136)。」從經營者的視角

來看，這反映了佳能經營者對員工名譽認可的精神滿足。同時，也說明了追求名譽認可的工匠精神對佳能的名匠制度的影響。

總而言之，這說明了追求名譽認可的工匠精神對佳能的評價制度的影響。

二、研發制度

在項目制的推動下，佳能內部同業者的相互合作取得了顯著的效果，例如，佳能在研發 V 型旁軸相機（取景用的取景窗和拍攝用的鏡頭光路相互獨立的相機，取景窗所在的光路即為旁軸）「L1」的時候，對相機本體的基本構造作了創新，採用了鏡頭設計者的鋁合金的鏡頭鏡筒、相機設計者的背蓋開閉式的膠捲裝填方式、工業設計者的設計等，這種帶有合作性質的體制設計，使得產品的內涵表現和設計的綜合性、從設計階段開始的機能和形態的平衡都顯得更為合理，最終，使得該產品的外界評價不斷提升，並成為了由日本設計振興會公開評鑒的、國際產品設計獎項——優良設計獎的最佳產品（企画本部社史編纂室編纂，2012a：68）。這說明，佳能內部同業者善於互動，相互合作，共同打造產品的完美品質。同時，也說明了善與環境互動的工匠精神對佳能研發制度的影響。

三、生產制度

從員工的視角來看，佳能的生產員工具有快速的市場應變能力。

佳能相機的主要生產工廠——大分佳能，在 1998 年引入細胞式生產方式後，1999 年末，生產空間和庫存減少了一半，2000 年，隨著「LXY DIGITAL」系列產品的熱賣，該生產方式也能快速地應對隨之而來的大量生產（企画本部社史編纂室編纂，2012a：581）。

這說明，佳能的細胞式生產方式，正如長濱佳能的社長武藤勝所說的，與傳

送帶生產方式相比較，最大的優點就是，這是一種更具靈活性的生產系統，能夠隨時根據市場的需求，增加或減少生產量（北京世紀英聞翻譯有限公司譯，日本經濟新聞社編，2006：53）。酒卷久也認為，細胞式生產方式，更有利於應對頻繁的生產模式變化，更容易適應市場所要求的品種多、產量小的要求（楊潔譯，酒卷久著，2006：1）。日本經營學者石井竜馬也認為，佳能的細胞式生產方式，產生的經驗曲線效應，能靈活應對少量多樣的市場結構和多樣化的市場需求（石井竜馬，2014:4）。

總的說來，這反映了，佳能的生產員工具有能根據市場需求的變化，調節生產的快速市場應變能力。同時，也說明了市場應變能力快速的工匠精神對佳能生產制度的影響。

四、福利制度

從員工的視角來看，佳能經營者在婦女照顧制度上體現出的對女性員工的照顧，使受到的慈愛的員工，對佳能也會產生一種承諾（commitment）。承諾，依據相關學者的解釋，包含對佳能組織的認同和融入（involvement）（Mowday, Porter, & Steers, 1982; Mowday, Steers & Porter, 1979; Porter, Crampon, & Smith, 1976; Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974），以及心理上的依賴（psychological attachment），這種依賴的外在體現就是回報（rewards）（O'Reilly, Charles A. & Jennifer A. Chatman, 1986）。例如，佳能研究員 Sakurada Naoko 提到，佳能對女性有許多制度上的照顧，激勵她為佳能投入到經肺投藥裝置產品化的研發工作中（山田清機，勝見明，麻倉怜士，2008:167）。這也說明了，帶有親密關係和依賴之情家庭觀念的工匠精神對佳能福利制度的影響。

叁、小結

經研究發現，佳能在組織制度方面，受到了家庭觀念牢固、對技術精益求精、品質追求完美、追求名譽認可、善與環境互動、市場應變能力快速的工匠精神影響，並在此基礎上，於在組織內部成員之間，形成了具有強烈的組織歸屬感、良好的職業精神和對外反應機動的企業文化，具體見圖 4-2。

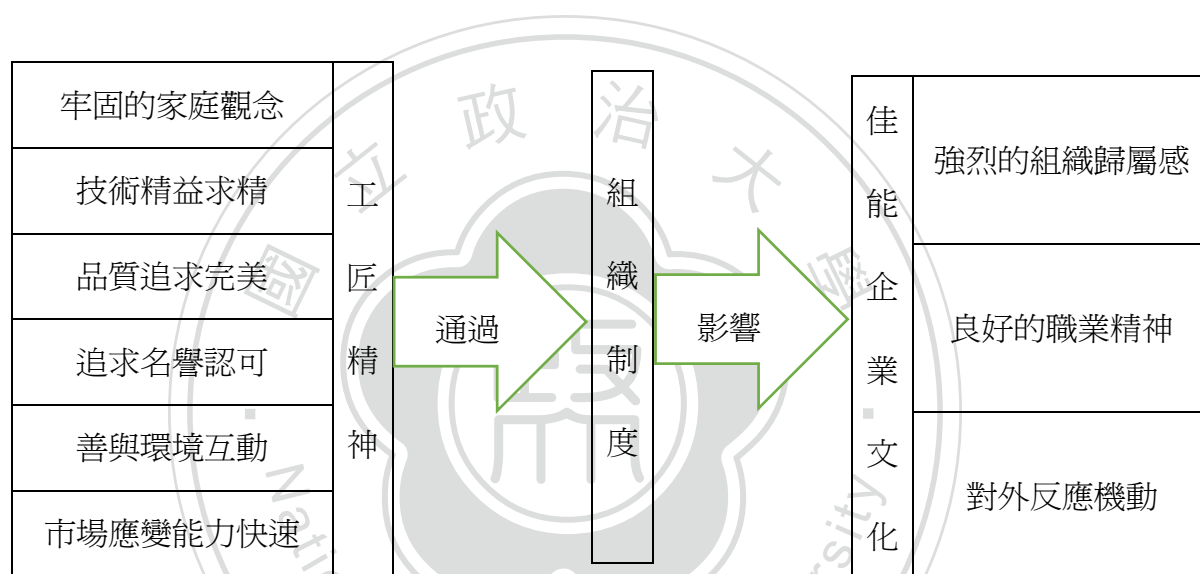


圖 4-2 工匠精神在組織制度方面對佳能企業文化的影響

資料來源：根據上述內容繪製

第三節、組織行動

壹、注重職業倫理

國際商業學會會員、英國國家學術院會員、管理學教授 John Child (1972) 和美國社會學學者、組織行動論的代表人物 James D. Thompson (1967) 認為，組織行動是組織內部成員的有目的的行爲 (behaviors)，成員包含最高決策者等。

美國商業理論學者、哈佛商學院名譽教授 Chris Argyris，哈佛商學院經營史學教授 Alfred DuPont Chandler，權變理論 (Contingency theory) 的建構者之一 Paul Lawrence 等學者認為，組織行動 (organizational action) 會受到外部環境的影響 (Argyris & Schon, 1978; Chandler, 1962; Lawrence & Dyer, 1983)，日本經營學者服部正中進一步認為，外部環境包含倫理 (服部正中, 1967: 114)，日本學士院會員、東京大學社會學名譽教授尾高邦雄認為，倫理是某種社會成員習慣性地所具備的道德氣質，而道德就是被要求遵守的行動準則 (尾高邦雄, 1970: 25)。美國工業協商委員會 (National industrial Conference Board) 對 186 家製造業企業進行調查後發現，其中有 70% 明文規定了倫理基準，內容包括從業員手冊等，其規定的理由之一，就是為了彰顯作為企業行動的基礎的道德規範和倫理原則 (Mathes, S. M. & G. C. Thompson. 1964: 17-27)。

可見，企業內部的每個成員，其行爲都受到倫理環境的影響，並被文字化的行爲規範所約束。佳能，作為一個大型的製造業企業，其員工的行爲就受到佳能集團行動規範所體現的職業倫理的約束，其組織行動體現了注重職業倫理的價值觀，具體如後所述：

貳、佳能的組織行動

從經營者的視角來看，爲了能讓員工貫徹執行，御手洗富士夫還將攜帶規則的卡片定爲員工的準則，並將它翻譯成各國語言分發給世界各地的佳能員工（周迅譯，御手洗富士夫、丹羽宇一郎著，2010：70）。

名片大小的卡片的正面印著「自發、自治、自覺」的「三自精神」，並有以下宣言：「我們要發揮三自精神，按以下準則行事」、「理解法律和規則並予以遵守」、「行事需公正、誠實、富有道德感」。卡片的背面印著「指令遵守測試」，即評價員工的行動的六個問題：「觸犯法律、規則嗎」、「無愧於心嗎」、「會傷害到家人和其他重要的人嗎」、「即使被報道也能昂首挺胸嗎」、「給社會造成麻煩了嗎」、「損害佳能品牌了嗎」（企画本部社史編纂室編纂，2012a：637），其中，「行事需公正、誠實、富有道德感」、「無愧於心嗎」體現了佳能經營者對員工誠實的職業倫理的強調。御手洗富士夫也認爲，此舉意在促使員工形成富有道德感的人格（周迅譯，御手洗富士夫、丹羽宇一郎著，2010：70）。

從員工的視角來看，他們也會自覺遵守相關的行動規範，例如。佳能（中國）有限公司董事長兼首席執行官小澤秀樹提到他做佳能的銷售員的時候，有一次，當他拜訪完店主後，店主對他說：「啊，對了！小澤，下次來的時候給我帶一份產品目錄來。」雖然這是一件細小的事情，但小澤卻不會忘記把店主的這句話記下來，當他下次拜訪，會遵守信用，將產品目錄帶給店主，即使店主早已忘記，說：「小澤，這是什麼？」「上次我來拜訪，臨走時您說需要一份產品目錄了吧。」這反映了佳能員工恪守誠實的職業倫理（小澤秀樹，2014：9）。

叁、小結

經研究發現，無論是經營者對行動規範的強調，還是員工對行動規範的遵守，都體現了佳能上下對職業倫理的注重。也說明，佳能在組織行動方面，受到了注重職業倫理的工匠精神的影響，並在此基礎上，於在組織內部成員之間，形成了具有良好的職業操守的企業文化，具體見圖 4-3。

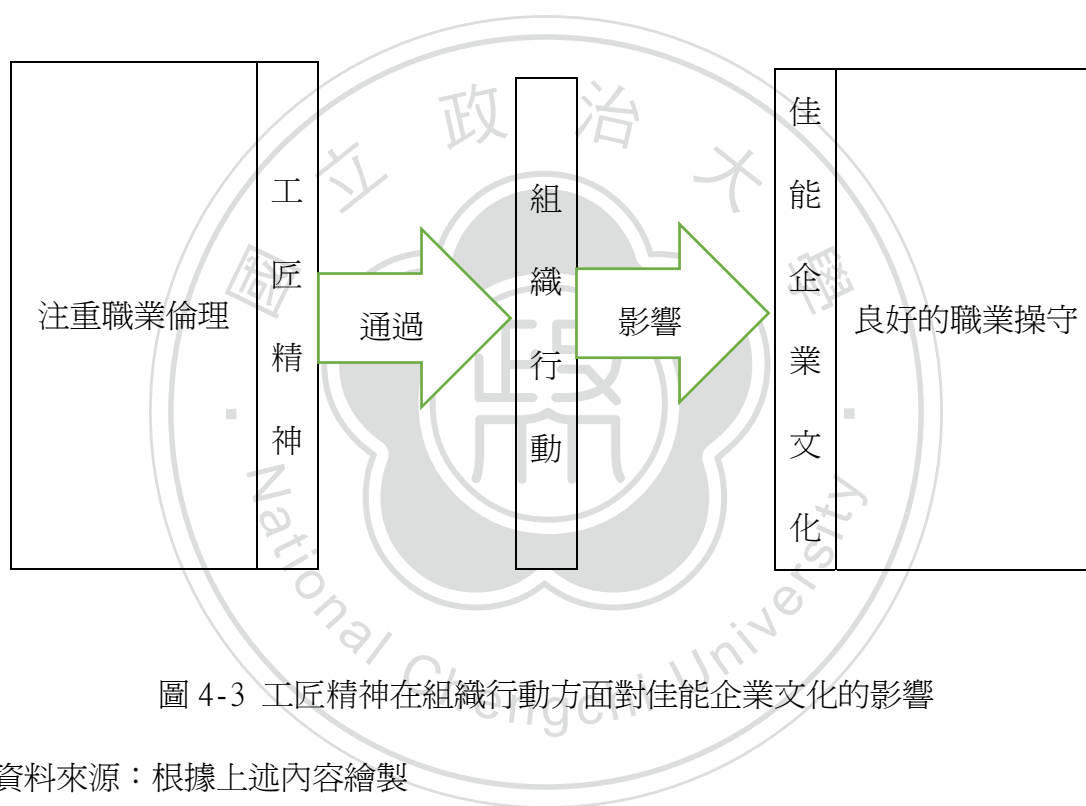


圖 4-3 工匠精神在組織行動方面對佳能企業文化的影響

資料來源：根據上述內容繪製

第四節、組織環境

壹、善與環境互動

美國約翰·霍普金斯大學社會學家 Robert A. Gordon (1945) 認為，企業環

境是圍繞企業的利害關係集團，包括客戶、同業者等。日本經濟學者高木健次郎也認為，企業環境是與企業相關的各種關係的總和，這種關係包括與客戶、同業者等之間的關係（高木健次郎，1968：74）。

無論是客戶，還是同業者，他們都屬於社會群體的一部分，企業在與其互動的過程中，不斷地影響其文化氛圍和心理環境的塑造。佳能就是如此，正如《2004年佳能可持續性報告》所提到的，佳能致力於成爲的真正的全球優秀企業，能夠和包括客戶在內各種各樣的利害相關者保持良好關係(キヤノン株式会社，2004：22)，這說明，佳能的組織環境體現了善與環境互動的價值觀，具體如後所述：

貳、佳能的組織環境

一、客戶

佳能一直非常注重並善與客戶的交流互動。

從經營者的視角來看，村瀨治男於1999年，在御手洗富士夫的任命下，出任佳能銷售公司的社長後（北京世紀英聞翻譯有限公司譯，日本經濟新聞社編，2006：187），便將從事佳能產品批發或是批發的支援部隊人員都將調往和客戶直接接觸的子公司，這就是所謂的前線調整；YODOBASHI、BIC-CAMERA等專賣店將擴充人員；辦公設備在世界範圍中擴展事業的同事，對客戶的反饋以及售後服務的工作都得到了加強（北京世紀英聞翻譯有限公司譯，日本經濟新聞社編，2006：189）。

此外，還強化了負責專業照相機巡迴服務的部門。以前雖然在全國各個客戶服務部門都設有維修點，但是對於一些技術要求較高的專業相機的威秀還是有滯後的情況，因此佳能在全國提供了維修巡迴服務，逐漸改變以往客戶上門的被動

維修方式。維修巡迴服務的對象不僅有專業相機，還包括了傳媒單位的器材、醫院的醫療器材等各種設備，並且每一種維修設備都有自己完整的維修體系（北京世紀英聞翻譯有限公司譯，日本經濟新聞社編，2006：189-190）。

到了 2003 年底，受這次調整變動波及的人次累計達到了 1,300 人次。村瀨治男說：「即使是一個專業的技術人員也不可能對世界上所有的最新技術都了如指掌，在和客戶面對面的接觸中發現自己的不足之處，從而加強了自己的技術能力。在這樣教學相長的過程中，服務人員感受到了自己的工作價值。」（北京世紀英聞翻譯有限公司譯，日本經濟新聞社編，2006：190）。這種與客戶零距離的接觸方式，不僅體現了佳能經營者善於與客戶互動，也無疑會增進佳能與客戶之間的良好關係。

從員工的視角來看，小澤秀樹提到，他作為佳能的一名銷售員工的時候，曾遇到收錢困難的局面，因為店家都想盡量拖延付款時間，剛開始，他也一籌莫展，後來隨著他經常和相機店老闆吃飯、喝酒，工作之餘花更多時間和他們接觸，漸漸地他們開始對小澤說：「吃完飯再走吧」「今天住在我家吧。」第二天早上，還讓他在自己家吃早飯，這一切讓小澤驚喜萬分，他那時想自己已經把這家店拿下了（小澤秀樹，2014：23），這種頻繁與客戶接觸、走進客戶內心的互動方式，不僅體現了佳能員工善於與客戶互動，也無疑會增進佳能與客戶之間的良好關係。

總之，佳能的經營者和員工都善於與客戶互動，並保持良好的關係。

二、同業者

（一）競爭與合作

在企業外部，佳能善於與同業者競爭與合作。

競爭方面，從經營者的視角來看，在影印機市場，美國的大型影印機製造商——施樂（Xerox）。曾佔有全美影印機 95% 的市場，由於掌握並不向外界透露相關的核心技術，所以，其一直是佳能的強有力的同業競爭者，但佳能決定自行開發替代技術。佳能的研究人員反復閱讀施樂的專利書，發現其專利的關鍵地方是如何產生靜電潛像。其科學原理是：帶電的絕緣體利用光導電性媒介能放電形成靜電潛像，潛像的電荷留存在絕緣膜層上。佳能經過 3 年的不懈鑽研，於 1967-1968 年自家開發出一套獨有的方法。其科學原理是：上層是絕緣層，下層是硫化鎘感光體膜層，曝光和充電同時進行，由此產生靜電潛像，潛像的電荷留存在兩層膜之間的接口上。佳能將其命名為 NP（New Process）方法（楊潔譯，酒卷久著，2006：158-159）。從佳能研究人員研究同行業的競爭對手的專利書、並開發出替代技術這一點來看，佳能經營者善於與同業者保持良性的競爭關係。

合作方面，從經營者的視角來看，1968 年，佳能提出開發影印機計劃，並且同年派遣技術人員參觀施樂影印機生產工廠，而當時施樂的很多專利即將過期。最終，手握有相當專利的佳能和施樂簽署了專利交換協議，順利取得專利。1970 年，佳能推出自己首款 NP 型影印機。由於佳能早已掌握光學系統的關鍵技術，對影印機研發事半功倍，再加上其新開發的 NP 技術，能製造複雜的影印機系統（楊潔譯，酒卷久著，2006：159）。從佳能與同行業的競爭對手交換專利、提升自己的技術水平這一點來看，佳能經營者善於與同業者保持良性的互動關係。

在企業內部，同業者也善於相互合作。

例如，在研發活動方面，佳能有著研發部門相互合作的傳統，例如，在氣泡噴墨打印機的開發中，噴射墨水的噴嘴材料最初依靠光纖維開發小組來開發，開

發人員要在中空的環境中加工直徑為 100 微米的纖維，這樣精密的噴嘴如果用纖維一根一根來做的話，需要很長的時間。最後，這項工作得以在很短的時間內完成，不全是光纖維開發小組的功勞，因為事實上光纖維開發小組本身沒有取得什麼成果，而是別的開發團隊的成果、當時用於計算器感熱紙印刷的小型加熱器，發揮了巨大的作用，被運用到氣泡噴墨打印機的開發中，在噴嘴的周圍卷上了一圈加熱器。現如今，很多部門共同開發出的基礎技術，其他技術者和研究者都可以自由地使用，這在佳能已經形成了一種模式，（北京世紀英聞翻譯有限公司譯，日本經濟新聞社編，2006：83-84）。

在生產活動方面，細胞式生產方式的引進增進了同業者之間的合作與交流，佳能的內部刊物、2006 年 4 月 13 日的《採訪記錄》就提到，組裝現場的員工在佳能引入細胞式生產方式之後的感慨，他說：「細胞式生產方式實行之後，同業的交流，相比於傳送帶生產方式，機械作業，沒有交流，連旁邊的人是誰都不知道的時候，明顯變好，現在，如果作業突然停止，或者出現了操作錯誤，有人就會來詢問、交流（企画本部社史編纂室編纂，2012a：583）。」

在銷售服務方面，小澤秀樹提到，他在從事銷售工作的時候，善於與公司其他部門同事合作。例如，有一次，他在拜訪經銷商時，那位老闆提出了這樣的要求：「我們店有位老客戶要出國旅行，所以他的相機一定要在旅行前修好。小澤，你能不能在一周內修好啊？」（小澤秀樹，2014：18-19）

當時在佳能有明確規定，修理時間為兩周。但是，小澤覺得，他如果那時以此為由拒絕的話，那位老闆一定會覺得我沒有能力，這麼點事都辦不成。於是，小澤就說：「我知道了，我一定想辦法在一周之內修好。」他這樣說的前提是，

他平時和維修部的同事建立了良好的人際關係。原來，他平時利用週末經銷商舉行的免費維修服務日的機會，和公司維修部的同事攀談，並和他們去喝酒吃飯，每次通電話時，不忘說一句：「上次真是謝謝你，喝得很開心。」以這樣的方式，給對方留下好印象，並逐漸建立良好的人際關係（小澤秀樹，2014：19）。這也是，小澤秀樹，作為佳能的員工，善於與公司內部同業者合作、保持良好關係的體現。

所以，維修部門的人很痛快地答應了小澤的請求：「沒問題。小澤，這個我兩天之內就給你修好。」因此，小澤總結到，規定是死的，能否讓別人通過變通來幫助自己，這之中的人際關係就起了決定性作用（小澤秀樹，2014：20）。從利用平時活動、拉近與公司內部員工的距離、從而促進自己的銷售工作這一點來看，佳能員工善於與同業者保持良性的合作關係。

總而言之，佳能的經營者善於與企業的外部同業者互動，保持良好的競爭和合作關係，員工善於與企業的內部同業者互動，保持良好的合作關係。

（二）溝通與交流

從經營者的視角來看，1997年9月，御手洗富士夫率領長濱佳能的社長武藤勝和其他董事，考察了大型電機製造工廠的子公司，這次考察，讓御手洗富士夫看到該工廠已經停止了傳送帶流水作業方式，採取了一種新的被稱作「細胞生產」的生產方式——由幾個人組成的生產小組從事全部複雜工廠，生產出完整產品，在認真參觀完工廠後，御手洗富士夫對周圍的董事和武藤說道，「我完全明白了，我們必須趕快進行生產革新，就從長濱佳能開始吧（北京世紀英聞翻譯有限公司譯，日本經濟新聞社編，2006：47）。」從佳能經營者通過對其他工廠的

考察、借鑒和吸收他廠的生產方式這一點來看，佳能經營者善於企業外部的同業者溝通與交流，並將其他企業的特色內化成自己的東西。

叁、小結

經研究發現，佳能的經營者和員工都善於與客戶和同業者互動，並保持良好的關係。這也說明了，佳能組織環境方面，受到了善與環境互動的工匠精神的影響，並在此基礎上，於在組織內部成員之間形成了對外反應機動的企業文化，具體見圖 4-4。

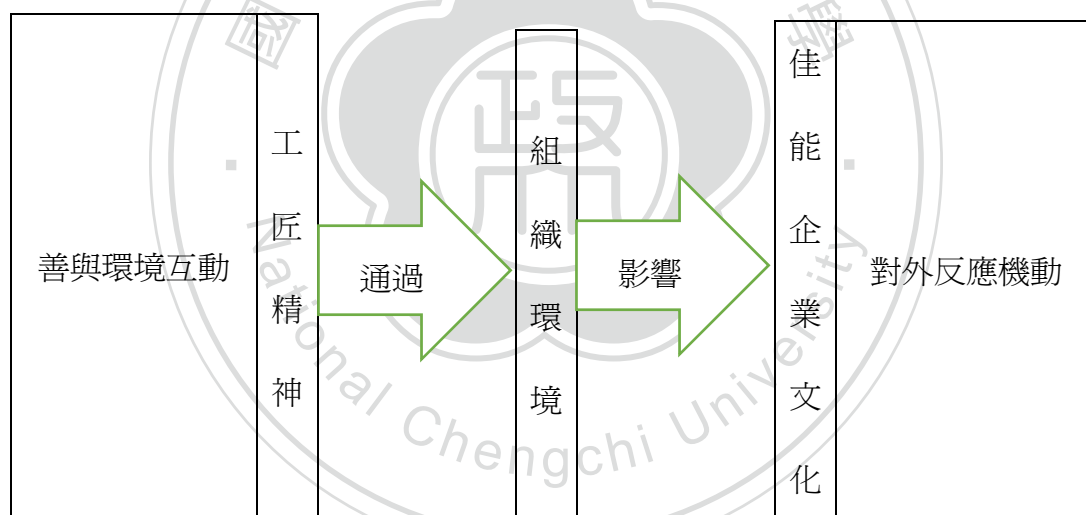


圖 4-4 工匠精神在組織環境方面對佳能企業文化的影響

資料來源：根據上述內容繪製

第五節、論述與分析

總而言之，佳能在組織哲學方面，受到了帶有牢固的家庭觀念和強調職業素養的工匠精神的影響，並在此基礎上，於在組織內部成員之間，形成了具有強烈的組織歸屬感以及良好的職業精神的企業文化。在組織制度方面，受到了家庭觀念牢固、對技術精益求精、品質追求完美、追求名譽認可、善與環境互動、市場應變能力快速的工匠精神影響，並在此基礎上，於在組織內部成員之間，形成了具有強烈的組織歸屬感、良好的職業精神和對外反應機動的企業文化。

在組織行動方面，受到了注重職業倫理的工匠精神的影響，並在此基礎上，於在組織內部成員之間，形成了具有良好的職業操守的企業文化。在組織環境方面，受到了善與環境互動的工匠精神的影響，並在此基礎上，於在組織內部成員之間，形成了對外反應機動的企業文化。具體見表 4-5。

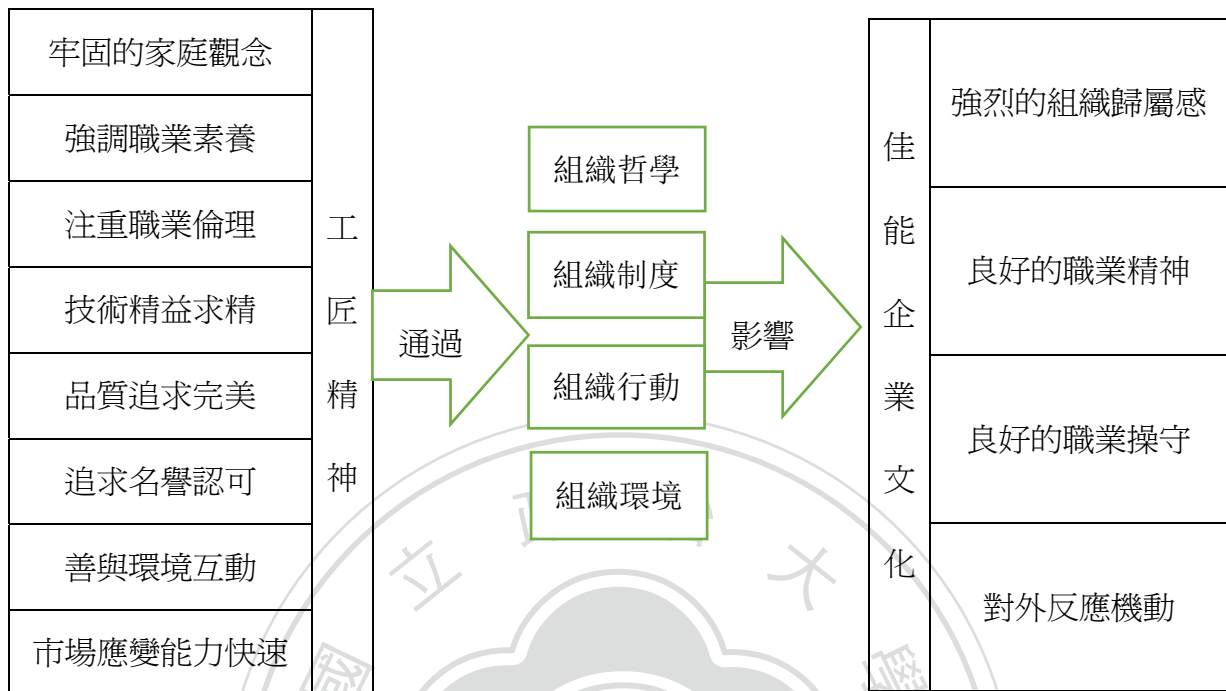


圖 4-5 工匠精神對佳能企業文化的影響

資料來源：根據上述內容繪製

第五章 結論

第一節、研究發現

本文，首先從歐美、中國、日本學者等相關論述中，整理歸納了工匠的概念和工匠精神的意涵，釐清了文化的概念，並且從歐美、中國大陸、台灣、日本這四個國家和地區的學者的相關論述中。整理歸納了企業文化的意涵。接著，從歐美、中國大陸、台灣、日本這四個國家和地區的學術資料庫中，檢閱並回顧了國內外日本企業文化與佳能的相關研究成果，理解了當下國際學術界對本議題的研究情況。

然後，依據佳能社史——《挑戰的 70 年、走向未來——佳能 70 年史 1937-2007》，同時，參考山之內昭夫的論述、以及佳能官網資料等相關資料，釐清了佳能的發展歷程，進而探究了佳能的經營特色。

最後，從組織哲學、組織制度、組織行動、組織環境四個面向，以及經營者和員工的視角出發，運用實際案例，分析了工匠精神對日本企業文化的影響。

今年，佳能推出了一款單眼數位相機「EOS-1D X Mark II」（キヤノン株式会社，2016c），這款產品的特色在於引入了全像素雙核 CMOS AF 對焦功能與 4K 60fps 視頻錄製能力。全像素雙核 CMOS AF 的價值在於其對於即時取景下自動對焦性能的明顯增強，並且 4K 視頻的規格更是達到了如今 135 畫幅（電影膠片格式）領域中的最高（馬玥，2016）。佳能自從 1989 年推出了搭載自動對焦單眼系統「EOS」系統的最高級 AF 單眼相機「EOS-1」以來，「EOS」系列的單眼相機的技術便不斷地地在向前發展，具體見表 5-1。

表 5-1 佳能「EOS」系列的單眼相機的發展歷程

1989	推出最高級 AF 單眼相機「EOS-1」
1992	推出世界首創眼控 AF 單眼相機「EOS5」
1993	推出內置閃光燈的輕型單眼相機「EOS 500」(在其它地區的型號為「EOS REBEL XS」)
1995	推出佳能第一個數碼單眼相機「EOS DCS 3」
1998	推出具有 45 點自動對焦功能，專業攝影師和高級業餘愛好者專用的高級自動對焦單眼相機「EOS-3」
2000	推出配有 CMOS 感應器的數碼單眼相機「EOS D30」
2002	推出配有 35 毫米全尺寸，約 1,110 萬像素 CMOS 圖像感應器的專業用最高級數碼 AF 單眼相機「EOS-1Ds」
2003	推出高畫質、小巧輕盈、操作簡便的普及型 AF 數碼單眼相機「EOS 300D DIGITAL」(在其它地區的型號為「EOS DIGITAL REBEL」)
2007	推出了內置約 2,110 萬像素 35 毫米全畫幅 CMOS 圖像感應器，最快連拍速度最高可達 5 張/秒的數碼單眼相機「EOS-1Ds Mark III」
2008	推出作為數碼單眼相機首次實現了全高清攝像的「EOS 5D Mark II」
2009	推出可實現最多 8 幀/秒、ISO12800 的數碼單眼相機「EOS 7D」
2012	頂尖級兼具高畫質和高速性能的數碼單眼相機「EOS-1D X」上市 可實現與數碼單眼相機相同畫質的無反光鏡小巧輕量相機「EOS M」上市
2013	推出搭載創新自動對焦技術「雙像素 CMOS AF」，能夠真正滿足影像表

	現需求的數碼單眼相機「EOS 70D」
2014	推出搭載了高速連拍功能和新 AF 系統的「EOS7D Mark II」
2015	推出搭載了約 5,060 萬像素 CMOS 圖像感應器的高像素數碼單眼相機「EOS 5DS / EOS 5DS R」

資料來源：見附錄 2

由此可見，對技術精益求精的價值觀是佳能企業文化的核心，也是工匠精神的體現。

縱觀工匠精神與日本企業文化，工匠精神對日本企業文化有著深刻的影響，體現在日本企業文化的形塑上，本文透過佳能案例研究發現：

一、工匠精神體現組織認同、專業素養與外部應變能力

工匠精神的意涵主要有三點：一是組織向心力強，即組織內部成員對組織有著強烈的認同，具體表現為家庭觀念牢固、注重職業倫理、追求名譽認可；二是強調職業素養，即組織內部成員對待產品、技術、工作都保有良好的職業態度和專業素質，具體表現為品質完美追求、技術精益求精、工作能力出眾、事物好奇心強、感覺良好豐富。三是靈活協調外部，即組織內部成員擁有突出的外部應變能力，具體表現為善與環境互動、市場應變能力快速。總之，工匠精神體現組織認同、專業素養與外部應變能力。

二、工匠精神是日本企業文化的核心

日本企業在組織哲學方面，受到了帶有牢固的家庭觀念和強調職業素養的工匠精神的影響，並在此基礎上，於在組織內部成員之間，形成了具有強烈的組織歸屬感以及良好的職業精神的企業文化。

在組織制度方面，受到了家庭觀念牢固、對技術精益求精、品質追求完美、追求名譽認可、善與環境互動、市場應變能力快速的工匠精神影響，並在此基礎上，於在組織內部成員之間，形成了具有強烈的組織歸屬感、良好的職業精神和對外反應機動的企業文化。

在組織行動方面，受到了注重職業倫理的工匠精神的影響，並在此基礎上，於在組織內部成員之間，形成了具有良好的職業操守的企業文化。

在組織環境方面，受到了善與環境互動的工匠精神的影響，並在此基礎上，於在組織內部成員之間，形成了對外反應機動的企業文化。

總而言之，工匠精神是日本企業文化的核心，深刻地影響和形塑了日本企業文化。同時，二者關係密切，就像硬幣的正反面，互為表裡，在如今的日本企業中，我們很難一眼看出工匠精神對日本企業文化的影響，因為，它正如我們所研究分析的一樣，早已深入到日本企業文化的骨髓，融入到了日本企業文化的各個層面，同時，日本企業文化，順應時代的要求，對傳統工匠精神的精髓加以吸收和創新，讓工匠精神以現代的方式在日本企業文化中延續。

第二節、研究建議

正如研究限制所提到，工匠精神和企業文化是宏大的集體敘事的產物，具有時空意義上的普遍性，本文由於時間、經費、語言等原因，在樣本數量、調查深度、文獻收集方面尚有所欠缺，但也為今後相關課題的開展提供了研究空間。

工匠精神不僅影響了佳能的企業文化，也影響了日本其他企業文化，例如，日本大型汽車生產公司之一——豐田（TOYOTA），在組織哲學方面，有豐田第一任社長豐田利三郎、第二任社長豐田喜一郎等，根據豐田創始人豐田佐吉的遺訓制定的豐田綱領（トヨタ自動車株式会社，2016a），其中，「發揮溫情友愛的精神，振興家的優良傳統」、「生活要懂得報恩和感謝」體現了豐田牢固的家族觀念；「專注研究和創造，時常引領時代潮流」體現了豐田對技術精益求精的精神；「不求外表華麗，但求品質良好」體現了豐田對品質的完美追求。

在組織制度方面，有 JIT (Just In Time) 的生產方式，即根據客戶的需求、在最快高效地生產的同時，確保品質優良（トヨタ自動車株式会社，2016b），這體現了豐田快速的市場應變能力和對品質的完美追求；在組織行動方面，有豐田行動指針，時任豐田社長的渡邊捷昭認為，豐田行動指針其中一點是要求豐田包括經營者和員工在內的每一個人都要做到誠實、正直（トヨタ自動車株式会社，2006），這體現了豐田對職業倫理的注重；在經營環境方面，豐田與美國大型汽車製造商通用汽車（General Motors，通稱 GM）合作，成立合資企業 NUMMI，共同開發豐田的小汽車（吉森賢，2003：214），這體現了豐田善於於同業者保持良好的合作關係，與環境良性互動。

總的說來，這反映了工匠精神對豐田企業文化的影響，具體見表 5-2。

表 5-2 工匠精神與豐田企業文化

工匠精神	特色	名稱	相關內容	關聯	名稱	面向	豐田企業文化	
	家族觀念牢固		「發揮溫情友愛的精神，振興家的優良傳統」、「生活要懂得報恩和感謝」					
	技術精益求精	豐田綱領	「專注研究和創造，時常引領時代潮流」			豐田綱領		組織哲學
	品質追求完美		「不求外表華麗，但求品質良好」					
		JIT 生產方式	根據客戶的需求、在最快高效地生產的同時，確保品質			JIT 生產方式		組織制度
注重職業倫理	豐田行動指針	誠實、正直		豐田行動指針	組織行動			

	善與環境互動	企業活動	與企業外部同業者的合作		企業活動	組織環境	
--	--------	------	-------------	--	------	------	--

資料來源：根據上述內容自行繪製

還有，日本大型電機製造商——松下（Panasonic），在組織哲學方面，經營理念表現為「松下精神」的「感謝報恩的精神」（パナソニック株式会社，2016a），以及「企業與員工的關聯」中「公司要努力營造使員工保持身心健康、安全、舒適的職場環境」（パナソニック株式会社，2016c）體現了松下牢固的家族觀念；經營戰略表現為生產戰略中的「品質第一」（パナソニック株式会社，2016b），體現了松下對品質的完美追求；在組織制度方面，有研究開發體制，強調活用日本、北美、歐洲、中國、亞洲等國家和地區的人才和技術（パナソニック株式会社，2016d），體現了松下善於與同業者保持良好的合作關係，與環境良性互動。

在組織行動方面，有松下行動基準，強調松下包括經營者和員工在內的每一個人都要誠實地從事經營活動（パナソニック株式会社，2016b），體現了松下注重職業倫理；在組織環境方面，松下曾和索尼等幾個競爭企業通過技術聯結，成功實現了將 DVD 的下一代產品的藍光規格設為世界標準（武藤宣道，2014：15），體現了松下善於與企業外部的同業者保持良好的合作關係，與環境良性互動。

總之，這反映了工匠精神對松下企業文化的影響，具體見表 5-3。

表 5-3 工匠精神與松下企業文化

工匠精神	特色	名稱	相關內容	關聯	名稱	面向	豐田企業文化
	家族觀念牢固	松下精神	感謝報恩的精神		松下精神	組織哲學	
		企業與員工的關聯	公司要努力營造使員工保持身心健康、安全、舒適的職場環境		企業與員工的關聯		
	品質追求完美	生產戰略	品質第一		生產戰略		
	注重職業倫理	松下行動基準	誠實		研究開發體制	組織制度	
善於環境互動	研究開發體制	活用日本、北美、歐洲、中國、亞洲等國家和地區的人才和技術	松下行動基準	組織行動			

		企業活動	與企業外部同業者的合作		企業活動	組織環境	
--	--	------	-------------	--	------	------	--

資料來源：根據上述內容自行繪製

此外，就世界範圍而言，德國，同樣擁有深厚且悠久的工匠精神和企業文化，產品品質譽滿天下，優秀企業浩如星海，像德國的著名相機生產商——徠卡，其生產的相機，不僅是包括布列松（Henri Cartier-Bresson）在內的世界級攝影師的首選，也是包括佳能在內的相機生產商所追逐的對象，其中也反映了工匠精神對其企業文化的影響。

因此，本文的研究建議是，從工匠精神的角度出發，對包括豐田、松下的其他日本企業文化加以橫向比較和量化分析，同時，也可以將上述研究方法運用到包括德國在內的世界其他國家和地區的企業文化的分析上，研究工匠精神對企業文化的影響，為相關企業的發展提供借鑒和參考。



參考文獻

中文資料

一、專書

小澤秀樹，2014，《感動常在》，北京：人民出版社。

王前，2006，《中國科技倫理史綱》，北京：人民出版社。

王玉章等譯，霍恩比（A. S. Hornby）著，2009，《牛津高階英漢雙解詞典：第七版》，北京：商務印書館。

北京世紀英聞翻譯有限公司譯，日本經濟新聞社編，2006，《圓點的回歸：佳能經營模式揭秘》，北京：中國時代經濟出版社。

方仲彥、李岩主編，2002，《品質工程與計量技術基礎》，北京：清華大學出版社。

江裕真譯，御手洗富士夫、丹羽宇一郎著，2008，《經營者的思考：讓自己成爲企業存在的理由》，台北：商周，城邦文化出版。

涂珊譯，酒卷久著，2010，《心在工作現場》，北京：東方出版社。

吳思華，2000，《策略九說》，台北：麥田出版企業。

浙江古籍出版社編，1998，《十三經注疏》上冊，杭州：浙江古籍出版社。

施振榮，2000，《願景與企業文化》，台北：大塊文化出版社。

周迅譯，御手洗富士夫、丹羽宇一郎著，2010，《企業的價值》，北京：東方出版社。

程俊英譯注，1985，《詩經譯注》，上海：上海古籍出版社。

張潤書，1998，《行政學》，台北：三民書局。

曹煥旭，1999，《中國古代工匠》，台北：台灣商務印書館。

- 黃宏義譯，狄爾、甘乃迪著，1984，《企業文化》，台北：長河出版社。
- 黃暉撰，1990，《論衡校釋》，北京：中華書局。
- 華磊，2000，《新世紀中國企業文化》，北京：企業管理出版社。
- 陳佳貴主編，2000，《企業管理學大辭典》，北京：經濟科學出版社。
- 陳鼓應注釋，1983，《莊子今注今譯》，北京：中華書局。
- 陳曉麗譯，秋山利輝著，2015，《匠人精神：一流人才育成的 30 條法則》，台北：大塊文化出版股份有限公司。
- 魏明孔，1999，《隋唐手工業研究》，蘭州：甘肅人民出版社。
- 魏傑，2003，《企業文化塑造——企業生命常青藤》，北京：中國發展出版社。
- 楊潔譯，酒卷久著，2006，《佳能細胞式生產方式》，北京：東方出版社。
- 楊廷梓、鄭春瑞譯，岩淵明男編著，1999，《佳能理念》，北京：華夏出版社。
- 廣陵書社編，2003，《中國歷代考工典》第 1 卷，南京：江蘇古籍出版社。
- 譚偉東，2001，《西方企業文化縱鎖——當代企業管理思想》，北京：北京大學出版社。
- 辭海編輯委員會編，2000，《辭海》，上海：上海辭書出版社。
- 鄭春瑞譯，加藤勝美著，2000，《超越夢想：御手洗毅與佳能》，北京：華夏出版社。
- 劉瑞華譯，North, D 著，1994，《制度、制度變遷與經濟成就》，台北：時報文化。
- ## 二、期刊論文
- 邱均平、鄒菲，2004，〈關於內容分析法的研究〉，《中國圖書館學報(雙月刊)》，2(2): 12-17。

林尚平、紀春華，2000，〈企業購併運作與企業文化及人力資源管理之關聯性研究〉，《臺大管理論叢》，11（1）：263-301。

徐少錦，2001，〈中國傳統工匠倫理初探〉，《審計與經濟研究》，16(4)：14-17。

三、碩士論文

王娟，2013，《佳能（中國）有限企業體驗式行銷策略研究》，山東：山東大學工商管理專業學位碩士論文。

朱洪方，2010，《佳能企業數碼相機行銷策略研究》，鄭州：鄭州大學工商管理碩士論文。

何子福，2006，《企業產品及投資策略之研究-以佳能及新力為例》，台中：中興大學高階經理人碩士在職專班碩士論文。

林江翰，2008，《日本相機產業行銷策略之研究—以 Canon 企業為事例分析》，新北：淡江大學日本研究所碩士論文。

林志諺，2008，《購併案對數位相機代工產業之結構影響分析—以鴻海併購普立爾與華碩入主佳能為例》，新北：輔仁大學科技管理學程碩士論文。

林怡娟，2006，《日本企業的多角化經營策略—以佳能為研究事例》，新北：淡江大學日本研究所碩士論文。

原口俊彥，2009，《日本國際知名企業品牌戰略及對中國企業的啓示——以索尼和本田為例》，上海：華東師範大學企業管理碩士論文。

孫道一，2009，《經濟衰退下臺灣數位相機產業之競爭策略分析—以臺灣佳能與華晶科技為研究個案》，新北：輔仁大學科技管理學程碩士論文。

張文瑄，2015，《日本相機企業國際品牌價值之研究—以 Canon 為例》，新北：淡

江大學亞洲研究所碩士論文。

曲文銳，2011，《中日兩國企業文化的比較研究》，長春：東北師範大學日語語言文學系碩士論文。

邵陽，2015，《從流行語看日本企業文化的變化》，海南：海南大學外國語言學及應用語言學系碩士論文。

湯濤，2005，《日本企業文化研究初探》，上海：華東師範大學馬克思主義理論與思想政治教育系碩士論文。

黃明輝，2009，《從 Canon 看臺灣筆記型電腦廠商的核心能耐發展》，臺北：臺灣大學國際企業學研究所碩士論文。

黃柏強，2009，《日本企業文化的職場霸凌對策之研究》，新北：淡江大學日語文學系碩士班論文。

魏世萍，1994，《對日本企業文化的研究—從 600 家優良企業的社訓、社規入手》，台北：東吳大學日本文化研究所碩士論文。

潘偉一，2008，《地主國區位優勢消失、組織動態能力與企業「鮭魚回流」：日本佳能企業海外撤資回母國之個案研究》，台中：東海大學管理碩士在職專班碩士論文。

楊勝文，2007，《臺灣數位相機產業的競爭策略分析—以佳能企業為例》，新北：輔仁大學科技管理學程碩士論文。

蔡幸容，2012，《日本數位相機市場戰略分析—以 Canon 為例》，新北：淡江大學亞洲研究所碩士論文。

蔡玲蓉，2006，《佳能外設產品的管道選擇與管理》，四川：四川大學工商管理碩

士論文。

蔡璧如，2008，《日式經營策略之變遷—以佳能事例研究為中心》，新北：淡江大學日本研究所碩士在職專班碩士論文。

黎明利，2012，《Marketing Strategies to Develop the Market Share—A Case Study of Canon Camera in Vietnam》，屏東：美和科技大學經營管理研究所碩士論文。

鄭思敏，2014，《數位相機代工產業之研究—華晶科技與佳能企業之比較》，桃園：長庚大學商管專業學院碩士論文。

韓曉鐘，2006，《企業購並之個案研究—以佳能企業為例》，臺北：臺灣大學會計與管理決策組碩士論文。

四、網路

Yahoo 奇摩新聞，2015，〈俞正聲談「爆買」：中國產品質量遠不及日本〉，
<https://tw.news.yahoo.com/俞正聲談-爆買-中國產品質量遠不及日本-094324783.html>，2016/3/13。

世界品牌實驗室，2015a，〈2015年《世界品牌500強》入選最多的10個國家〉，
<http://www.worldbrandlab.com/world/2015/nation.htm>，2016/1/2。

世界品牌實驗室，2015b，〈2015年《世界品牌500強》1-100〉，
http://www.worldbrandlab.com/world/2015/bd_100.htm，2016/1/2。

世界品牌實驗室，2016，〈關於我們〉，
<http://www.worldbrandlab.com/aboutus.htm>，2016/1/2。

馬玥，2016，〈感動常在 佳能 EOS-1D X Mark II 單機〉，中關村在線，

<http://dcdv.zol.com.cn/588/5887893.html>，2016-06-17。

日文資料

一、專書

永六輔，1996，《職人》，東京：岩波書店。

遠藤元男，1985a，《職人と生活文化》，東京：雄山閣。

遠藤元男，1985b，《日本職人史序説》，東京：雄山閣。

遠藤元男，1991a，《職人の誕生(ヴィジュアル史料 日本職人史)》，東京：雄山閣。

遠藤元男，1991b，《職人の世紀(上)(ヴィジュアル史料 日本職人史)》，東京：雄山閣。

遠藤元男，1992，《職人の現在(ヴィジュアル史料 日本職人史)》，東京：雄山閣。

尾高邦雄，1970，《職業の倫理》，東京：中央公論社。

企画本部社史編纂室編纂，2012a，《挑戦の70年.そして未来へ：キヤノン70年史：1937-2007》，東京：キヤノン株式会社。

企画本部社史編纂室編纂，2012b，《挑戦の70年.そして未来へ：キヤノン70年史：1937-2007（資料編）》，東京：キヤノン株式会社。

坂爪一郎，2004，《御手洗富士夫キヤノン流現場主義》，東京：東洋経済新報社。

島田燐子，1990，《日本人の職業倫理》，東京：有斐閣。

新村出編，1991，《広辞苑（第四版）》，東京：岩波書店。

鈴木棠三，1998，《日本職人辞典》，東京：東京堂出版。

- 鈴木良隆、安部悦生、米倉誠一郎，1987，《經營史》，東京：有斐閣。
- 高木健次郎，1968，《經營政策シリーズ1 經營総合政策》，東京：日刊工業新聞社。
- 高木健次郎，1977，《ドイツの職人》，東京：中央公論社。
- 田中喜男，1992，《伝統工芸 職人の世界》，東京：雄山閣。
- 田中靖政，1971，《現代日本人の意識》，東京：中央公論社。
- 土屋守章，1984，《企業と戦略》，東京：日本リクルートセンター出版部。
- 中川敬一郎，1972，《経営理念》，東京：ダイヤモンド社。
- 塩野米松，2007，《最後の職人伝：“手業に学べ”人の巻》，東京：平凡社。
- 野中郁次郎，1983，《経営管理》，東京：日本経済新聞社。
- 松尾博訳，T.ヴェブレン (Thorstein Veblen)著，1997，《ヴェブレン経済的文明論：職人技本能と産業技術の発展》。京都：ミネルヴァ書房。
- 森岡敬一郎訳，ジョン・ハーヴェー著，1986，《中世の職人》，東京：原書房。
- 山田清機、勝見明、麻倉怜士，2008，《キヤノン》，大阪：出版文化社。
- 横山源之助，1949，《日本の下層社会》，東京：岩波書店。
- 吉田光邦，2013，《日本の職人》，東京：講談社。
- 柳宗悦，1981，《柳宗悦全集著作篇第十一卷》，東京：筑摩書房。
- 二、専書論文
- 岡本幸雄，1977，〈「イエ」制度と日本の近代化〉，宮本又次（編），《江戸時代の企業者活動》，東京：日本経済新聞社。

三、期刊論文

石井竜馬，2014，〈日本企業のグローバル化とトランスナショナル戦略〉，《NUCB journal of economics and information science》，58(2)：1-11。

梅澤正，1983，〈組織文化の視点から〉，《組織科学》，17(3)：16-25。

金川一夫，2008，〈組織間関係論にもとづいた企業統合に関する研究：キヤノンアプテックスとコピアの事例〉，《九州産業大学経営学論集》，18(3)：63-75。

緒林康孝，1988，〈キヤノンの欧州現地生産-OA 機器工場〉，《精密工学会誌》，54(1)：34-36。

朱亮，2014，〈キヤノン電子経営者・酒巻久氏に与えたドラッカーの影響に関する研究：製造企業の経営者に与えたドラッカーの影響を中心にして〉，《大学院紀要》，50：79-101。

清水龍瑩，1992，〈日本の経営者のリーダーシップ〉，《三田商学研究》，35(5)：1-21。

長田貴仁，2015，〈ファミリービジネスの再評価と後継者に求められる条件〉，《岡山商大論叢》，51(1)：27-55。

服部正中，1967，〈経営政策と企業環境〉，《亜細亜大学経営論集》，2：101-122。

武藤宣道，2014，〈グローバル時代のビジネスリーダー〉，《東邦学誌》，43(2)：1-24。

松村洋平，1999，〈コーポレート・コミュニケーションの企業文化における意義〉，《日本経営教育学会全国研究大会研究報告集》，(39)：156-160。

正本順三，2008，<日本の優秀企業の研究—キヤノンに見る知的財産権戦略と経営—：キヤノンに見る知的財産権戦略と経営>，《生産管理》，15(1)：87-92。

村上綱実，2008，<終身雇用制の合理的交換と非合理的交換：相互作用儀礼による信頼と協力の形成プロセス>，《応用社会学研究》，50：117-128。

山口幹雄，<経営資源としての企業文化「序説」>，《聖徳大學研究紀要》，(30)：27-31。

山之内昭夫，1999，<経営革新におけるトップの役割：キヤノン・ブリヂストン両社の事例からの考察>，《Research papers》，29：1-26。

吉森賢，2003，<企業統治を超えて：その限界と新たな課題>，《横浜経営研究》，24(3)：203-234。

吉森賢，2007，<企業統治と経営成果の関連性：日本・アメリカ・ドイツの比較による視点>，《放送大学研究年報》，25：41-47。

閻明達，2015，<仏教、儒教、武士道の視点から見るパナソニックの企業文化の研究>，《帝京大学大学院経済学年誌》，(23)：87-121。

若林満，盧盛忠，1993，<企業文化の形成と組織革新：日本と中国の事例に基づく企業文化の形成過程に関する研究>，《経営行動科学》，8(2)：133-145。

四、網路

井関剛、中村仁美、三浦舞子，<変革期に求められるリーダーシップとは～キヤノンを事例として>，

<http://www.jc.u-aizu.ac.jp/11/141/thesis/msy2005/09.pdf>，2016/4/18。

キヤノン株式会社，2004，<Canon Sustainability Report 2004>，

<http://web.canon.jp/csr/report/pdf/sustainability2004j.pdf>，

2016/6/1。

キヤノン株式会社，2006，<Canon Sustainability Report 2006>，

<http://web.canon.jp/csr/report/pdf/sustainability2006j.pdf>，

2016/6/1。

キヤノン株式会社，2011，<Canon Sustainability Report 2011>，

<http://web.canon.jp/csr/report/pdf/sustainability2011j.pdf>，

2016/6/1。

キヤノン株式会社，2015，<キヤノンの企業理念「共生」>，

<http://web.canon.jp/csr/report/pdf/canon-sus-2015-j-02.pdf>，

2016/6/1。

キヤノン株式会社，2016a，<業績ハイライト>，

<http://web.canon.jp/corporate/result/summary.html>，2016/6/1。

キヤノン株式会社，2016b，<キヤノンの歴史>，

<http://web.canon.jp/corporate/history/index.html>，2016/6/1。

キヤノン株式会社，2016c，<キヤノンの歴史 1996～>，

<http://web.canon.jp/corporate/history/05.html>，2016/6/1。

トヨタ自動車株式会社，2006，<「トヨタ行動指針」の策定にあたって>，豊
田自動車公司官網，

http://www.toyota.co.jp/pages/contents/jpn/company/vision/code_of

_conduct/foreword.pdf，2016/6/1。

トヨタ自動車株式会社，2016a，〈企業理念〉，豊田汽車公司官網，

<http://www.toyota.co.jp/jpn/company/vision/philosophy/>，

2016/6/1。

トヨタ自動車株式会社，2016b，〈トヨタ生産方式〉，豊田汽車公司官網，

http://www.toyota.co.jp/jpn/company/vision/production_system/，

2016/6/1。

パナソニック株式会社，2016a，〈第1章 私たちの基本理念〉，松下官網，

<http://www.panasonic.com/jp/corporate/management/code-of-conduct/chapter-1.html>，2016/6/1。

パナソニック株式会社，2016b，〈第2章 事業活動の推進〉，松下官網，

<http://www.panasonic.com/jp/corporate/management/code-of-conduct/chapter-2.html>，2016/6/1。

パナソニック株式会社，2016c，〈第3章 会社と従業員とのかかわり〉，松下

官網，<http://www.panasonic.com/jp/corporate/management/code-of-conduct/chapter-3.html>，2016/6/1。

パナソニック株式会社，2016d，〈研究開発体制〉，松下官網，

<http://www.panasonic.com/jp/corporate/technology-design/structure.html>，2016/6/1。

経済産業省，2015，〈製造基盤白書（2015年版）〉，

http://www.meti.go.jp/report/whitepaper/mono/2015/honbun_html/010

102.html，2016/6/1。

厚生労働省，2016，<「現代の名工（卓越した技能者）」表彰制度のコーナー

>，厚生労働省官網，

http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/shokugyounouryoku/ability_skill/meikou/index.html，2016/6/1。

高村光雲，1929，<仏師の店のはなし（職人氣質）>，

http://www.aozora.gr.jp/cards/000270/files/1555_21478.html，

2016/6/1。

日本経済新聞，2012，<キヤノン、御手洗会長が社長復帰 内田社長が辞意

>，日本経済新聞官網，

http://www.nikkei.com/article/DGXNASFL3009X_Q2A130C1000000/，

2016/6/1。

毎日新聞，2016，<キヤノン御手洗社長交代へ 後任に真栄田氏>，毎日新聞

官網，<http://mainichi.jp/articles/20160127/k00/00e/020/239000c>，

2016/6/1。

英文資料

一、專書

Argyris, C. ,&.Schön, D.A. 1978. *Organizational learning: a theory of action perspective*. Boston: Addison-Wesley Pub. Co.

Bernard Leach.1985. *Beyond East and West*, London: Faber & Faber.

Chandler, A D .1962. *Strategy and structure*. Cambridge: MIT Press.

- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. 1982. *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading, Mass: Addison-Wesley Pub. Co.
- Genus, Arie de. 1997. *The Living Company*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lawrence, P R , & Dyer, D .1983. *Renewing American industry*. New York: The Free Press.
- Mathes, S. M. & G. C. Thompson. 1964. *Ensuring Ethical Conduct in Business*. New York : The Conference Board Record.
- Mowday, Richard T., Lyman W. Porter, & Richard M. Steers, 1982. *Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press.
- Piore. M., & Sabel, C.1984. *The Second Industrial Divide: possibilities For Prosperity*. New York: Basic Books.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. 1982. *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row.
- Schein, E. H. 1985. *Organizational Culture and leadership*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Sherif, M. 1936. *The psychology of social norms*. New York: Harper.
- Smith, Adam. 1789. *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. The Fifth edition. London: Methuen & Co., Ltd.
- Sennett, R. 2008. *The craftsman*. New Haven : Yale University Press.

R. A. Gordon. 1945. *Business Leadership in the Large Corporation*.

Washington, D. C: The Brookings Institution.

Rokeach, M. 1973. *The nature of human values*. New York: Free Press.

Thompson, J. D. 1967. *Organizations in action: social science bases of administrative theory*. New York: McGraw-Hill.

Weber, Max. 1972. *Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen : J.C.B. Mohr.

二、專書論文

Burrell, G. 1992. "Back to the future: time and organization." In *Rethinking Organization. New Directions in Organization Theory and Analysis*. Ed. M. Reed & M. Hughes. London: Sage.

Kluckhohn, C. 1951. "Value and value orientations in the theory of action." In *Toward a general theory of action*. eds. T. Parsons & E. Shils, Cambridge, MA: Harvard University Press.

Schwartz, S.H. 1992. "Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries." In *Advances in experimental social psychology, Vol 25, (pp.1-65)*.

Eds. M. Zanna . New York: Academic Press.

Stokols D , Shumaker S A . 1981 . "People and places : a transactional view of Settings" In *Social Behavior and the Environment*, ed. Harvey J . Cognition. Hillsdale, NJ: Erlbaum,441-488.

三、期刊論文

- Başkarada, S. 2014. "Qualitative Case Study Guidelines." *The Qualitative Report*.19(40): 1-25.
- Baxter, P and Jack, S. 2008. "Qualitative Case Study Methodology: Study design and implementation for novice researchers." *The Qualitative Report*. 13(4): 544-559.
- Child, J. 1972. Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociolgy*. 6(1): 1-22.
- Dhillon, I. & Gupta, S. 2015. "Organizational Restructuring and Collaborative Creativity: The Case of Microsoft and Sony." *IUP Journal of Business Strategy*. 12(1): 53-65.
- Edmund de Waal. 1997. "Bernard Leach and the Image of the Japanese Craftsman" *Journal of Design History*. 10(4): 355-362.
- Graneheim, Ulla Hällgren, & Lundman, Berit .2004. "Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness." *Nurse Education Today*. 24(2): 105-112.
- Hall, P. A. & Taylor, R. C. 1996. "Political Science and the Three New Institutionalisms," *Political Studies XLIV*. 44(5):936-957.
- Hall, J.M., & Johnson, M.E. 2009. "When Should a Process Be Art, Not Science?" *Harvard business review*. 87(3): 58-65.
- Martin, J. & Caren, Siehl. 1983 "Organizational Culture and Counterculture: An Uneasy Symbiosis." *Organizational Dynamics*.

12(2): 52-64.

Mowday, Richard T., Richard M. Steers, & Lyman W. Porter, 1979. "The Measurement of Organizational Commitment." *Journal of Vocational Behavior*, 14: 224-247.

Noritomo Ouchi. & Chihiro Watanabe. 2009. "The impact of diversifying technologies in related areas on firm's profitability: The case of canon's copying machines and printers." *Research Technology Management*. 52(5): 71-72.

O'Reilly, Charles A. & Jennifer A. Chatman, 1986. "Organization Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior." *Journal of Applied Psychology*, 71: 492-499.

Ouchi, W. G., & Wilkins, A. L. 1985. "Organizational culture." *Annual review of sociology*, 457-483.

Pascale, R. T., & Athos, A. G. 1981. "The art of Japanese management." *Business Horizons*. 24(6): 83-85.

Porter, Lyman W., William J. Crampon, & Frank J. Smith, 1976. "Organizational Commitment and Managerial Turnover: A Longitudinal Study." *Organizational Behavior and Human Performance*, 15: 87-98.

Porter, Lyman W., Richard M. Steers, Richard T. Mowday, & Paul V. Boulian, 1974. "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and

- Turnover among Psychiatric Technicians." *Journal of Applied Psychology*, 59: 603-609.
- Proshansky H M. 1978. "The city and self-identity." *Environment and Behavior*, 10(2): 147-169.
- RA Lundin, A Söderholm . 1995 ." A theory of the temporary organization" *Scandinavian Journal of management*. 11(4): 437 - 455.
- Rose, C. 1990. "Property as Storytelling: Perspectives from Game Theory, Narrative Theory, Feminist Theory." *Yale Journal of Law and the Humanities*. 2(1): 37-58.
- Sathe, Vijay. 1983. "Implications of Corporate Culture: A Manager's Guide to Action." *Organizational Dynamics*. 12(2): 5-23.
- Smircich, Linda. 1983. "Concepts of Culture and Organizational Analysis." *Administrative Science Quarterly*. 28(3) : 339-358.
- Watanabe, C., & Ane, B. K. 2003. "Co-evolution of manufacturing and service industry functions." *Journal of Services Research*, 3(1): 101-118.
- Wong, M. M. L. 1996. "Managing organizational culture in a Japanese organization in hong kong." *The International Executive (1986-1998)*. 38(6): 807.
- Yue. & Edith C. Kee. Hui Tak. 1993. "Headquarters, host-culture and organizational influences on HRM policies and practices."

Management International Review. 33(4) : 361-383.

四、博士論文

Dension, Daniel R. 1982. *The Climate, Culture and Effectiveness of Work Organizations: A Study of Organizational Behavior and Financial Performance*. Doctoral dissertation. University of Michigan.

Gustafson P . 2002. *Place, place attachment and mobility: three sociological studies*. Doctoral dissertation, Sweden : Goteborg University ,

五、網路

Interbrand. 2015. "Rankings." in <http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2015/ranking/>. Latest update 31 December 2015.

Mintzberg, H. 1987. *Harvard Business Review*. "Crafting Strategy." in <https://hbr.org/1987/07/crafting-strategy/ar/1>. Latest update 31 December 2015.

U.S. Patent and Trademark Office. 2016. "Count of 2011 - 2015 Utility Patent Grants." in http://www.uspto.gov/web/offices/ac/ido/oeip/taf/tecasg/358_torg.htm. Latest update 1 June 2016.

附錄

附錄 1 台灣佳能的研究情況

論文名稱	研究內容
何子福 (2006) 企業產品及投資策略之研究-以佳能及新力為例	本文分析這兩家企業中長期發展之產品、投資策略及革新活動 (Restructuring) 對營運及績效之影響，認為，企業的目標與文化對其成敗影響深遠。倘若企業目標明確，且各事業部之間能夠發揮整合效率，進而提昇總合競爭力，對企業長期績效之貢獻是正面的。購併活動案例顯示，非核心能力延伸之多角化購併會擴大其規模但對其長期績效之貢獻不佳。
林怡娟 (2006) 日本企業的多角化經營策略－以佳能為研究事例	本論文以日本多角化企業當中的楷模「佳能」作為研究事例。分析「佳能」的沿革、社長的經營理念及改革以及多角化事業的展開過程，並以競爭優勢和核心競爭力的角度來看佳能的技術指向多角化及其研究開發能力，認為，第一、上位者的決策是多角化企業不可或缺的元素。第二、擁有稀少性、難以模仿、不易取代這三項

	<p>特質的經營資源也是必要的。第三、以核心競爭力來進行多角化才是正軌。</p>
<p>韓曉鐘（2006）企業購併之個案研究 - 以佳能企業為例</p>	<p>本研究以佳能企業之個案做為研究主體，探討個案企業企業目標到如何制定策略決策、採取購併策略及選擇目標市場及目標企業以達成企業成長目標，且本研究所呈現的是一從願景到策略之完整交易及結果的成功個案。</p>
<p>蔡璧如（2008）日式經營策略之變遷 - 以佳能事例研究為中心</p>	<p>本論文旨在研究 1937 年後 70 年間，日式經營的沿革與變化。以及隨著科技進步與發展、全球經營環境的急速轉變，日本企業如何運用日式經營固有的優點與強處，並改善不合時宜的固有制度與觀念，進一步結合新的經營策略，開拓 21 世紀新的經營方向。</p>
<p>蔡幸容（2012）日本數位相機市場戰略分析-以 Canon 為例</p>	<p>本研究聚焦於日本的數位相機產業，並從市場戰略的角度出發，進而了解日本數位相機在全球的優勢。接著藉由個案分析 Canon 的數位相機，從企業理念、經營特徵、競爭優勢以及市場戰略來分析此企業成功之因素。</p>

<p>林江翰（2008）日本相機產業行銷策略之研究——以Canon企業為事例分析</p>	<p>本論文研究以相機產業為主題，以 Canon 企業為研究案例，其目的在於探討相機產在日本與全球市場的主要發展，並且進一步了解 Canon 企業與其它相機製造廠商，為了強化自身的競爭優勢、以及提昇傳統相機與數位相機的銷售量而採取之相關策略。另一方面，本論文研究的另一個重點在於探討 Canon 企業的發展歷程、經營理念、產品研發、及未來目標。</p>
<p>黃明輝（2009）從 Canon 看台灣筆記型電腦廠商的核心能耐發展</p>	<p>本研究選擇日本知名企業，Canon Corporation，針對其核心能耐的發展軌跡、策略與組織運作，進行跨時深入的探討，並評估其核心能耐的持續性，再據以作為台灣主要筆記型電腦廠商未來策略發展的參考。</p>
<p>張文瑄（2015）日本相機企業國際品牌價值之研究 - 以 Canon 為例</p>	<p>本文以相機企業為主題，探討品牌的行銷策略及其品牌價值。由相關文獻，將理論與現狀結合，並以個案的方式，研究 Canon 企業之品牌行銷策略及品牌打造方面，探究 Canon 相機產業在全球與台灣之發展狀況及其品牌價值。</p>

<p>孫道一（2009）經濟衰退下台灣數位相機產業之競爭策略分析-以台灣佳能與華晶科技為研究個案</p>	<p>本研究採用個案研究法，以台灣的數位相機廠商為研究對象，針對較具規模、具代表性的業者包括華晶科技與台灣佳能兩家進行了解，在深度訪談後經由次級資料分析與個案彙整後，發展出相關命題。</p>
<p>潘偉一（2008）地主國區位優勢消失、組織動態能力與企業「鮭魚回流」：日本佳能企業海外撤資回母國之個案研究</p>	<p>本文將以日本佳能企業(Canon)為研究個案，探討佳能企業將邊際產業外移生產，以生產革新建構強化其組織動態能力，並善盡企業社會責任回歸母國生產之關鍵成功模式。並以此省思國內各大製造業者是否也能遵循日本成功模式，將產業回歸台灣島內生產，藉以振興國內低迷之產業經濟，提供大家探討的方向。</p>
<p>林志諺（2008）購併案對數位相機代工產業之結構影響分析-以鴻海併購普立爾與華碩入主佳能為例</p>	<p>本研究從數位相機產業併購案對於產業結構的影響，採用產業面的角度來進行研究，依據 Porter 的五力分析，了解數位相機代工產業的架構，並依據鴻海與華碩之競爭策略來探討併購案對於企業與產業造成之影響，分析產業結構的變化。</p>
<p>楊勝文（2007）台灣數位相機產業的競爭策略分析-以佳能企業為例</p>	<p>本研究的目的是要探討台灣數位相機代工廠如何跨出廝殺激烈的紅海，進入競爭</p>

	<p>度低和高獲利的藍海。首先將整理競爭策略、藍海策略與數位相機相關產業的文獻，以作為本研究發展理論架構的基礎。接著將對數位相機產業作產業分析，找出關鍵成功因素；然後對國內前三大代工廠作競爭策略分析，比較個別廠家內部能力，以個案企業為例，找出數位相機的藍海策略。</p>
<p>鄭思敏（2014）數位相機代工產業之研究－華晶科技與佳能企業之比較</p>	<p>本研究使用公開的資訊、透過文獻研究及分析，以台灣數位相機代工廠商華晶科技為例，探究該企業自創業以來，在面對快速變遷的產業環境下，如何去提升數位相機代工產業的競爭實力，提高獲利空間、及維持企業的永續經營，所採取轉型政策為何，並與佳能企業做比較，了解其作法不同，所產生的結果有何不同。</p>
<p>黎明利（2012）Marketing Strategies to Develop the Market Share - A Case Study of Canon Camera in Vietnam</p>	<p>本論文主要以越南的佳能相機作為個案研究，從市場策略角度來探討如何擴大企業的市場份額。</p>

資料來源：根據論文資料整理繪製

附錄 2 佳能的發展歷程

年份	主要事件
1933	在東京麻布六本木設立精機光學研究所，開始研製高級小型相機
1934	試製日本第一台 35 毫米焦平面快門相機
1935	申請注冊商標「CANON」
1936	推出 35 毫米焦平面快門相機「Hansa Canon」。
1937	佳能股份有限企業前身「精機光學工業株式會社」成立
1939	開始獨自生產鏡頭（命名 Serenar）
1940	開發日本首創 X 光間接攝影相機
1942	御手洗毅出任「精機光學工業株式會社」總裁
1945	恢復生產焦平面快門相機「普及型 J II」
1946	1、開設銀座相機維修服務站 2、戰後首次推出的相機新產品「Canon S II」，博得駐日美軍及外商的好評
1947	1、企業更名為「佳能相機株式會社」 2、日本恢復國際貿易，政府指定佳能品牌相機為最佳出口商品
1949	1、日本恢復證券交易所，與此同時，佳能股票上市 2、「Canon II B」型相機榮獲全美相機展覽會（三藩市）一等獎
1951	將總部和工廠集中到東京都大田區下丸子
1952	推出世界首創同步閃光 35 毫米高級相機「Canon IV Sb」
1954	為了配合日本開始播放電視廣播，與 NHK（日本廣播協會）技術研究所

	聯合開發廣播電視攝像機
1955	開設紐約分企業
1956	1、將佳能電子公司企業（即當時的秩父英工舍）併入相關企業 2、推出 8 毫米電影攝影機「Canon 8T」
1957	1、在日內瓦開設歐洲總代理企業「佳能歐洲」 2、相機「Canon L1」和 8 毫米電影攝影機「Canon 8T」被選為日本首批最佳設計商品
1958	推出廣播電視攝像機專用現場變焦鏡頭
1959	1、與美國 Documat 企業合作，開發縮微設備 2、發展磁頭產品 3、推出佳能首台單眼相機「Canon Flex」 4、推出同步讀取器
1960	開發錄影機磁頭
1961	1、取手總工廠（現取手事業所）竣工 2、推出「Canonet」，創空前暢銷紀錄，掀起「EE」相機熱潮 3、完成日本首創轉輪式微縮膠片系統
1962	1、制定第一個五年計劃，開始正式進入商務機領域 2、在巴拿馬開設中南美總代理企業「佳能拉丁美洲」
1963	1、設立「佳能 SA 日內瓦」，廢除總代理企業制，建立佳能股份有限公司總部直屬的銷售體制 2、著手開發光纖

	3、推出 X 光鏡面反射式相機
1964	1、開設玉川工廠（現玉川事業所），生產 8 毫米電影攝像機和鏡頭 2、推出世界首創 10 鍵式電子計算器「Canola 130」
1965	1、設立佳能美國股份有限企業 2、推出電子傳真方式影印機「Canofax 1000」
1967	1、逢成立 30 周年之際，在「右手相機、左手商務機」的口號下推進多角化 2、出口比率超過 50% 3、成立當地法人佳能拉丁美洲股份有限企業
1968	1、成立佳能辦公設備銷售股份有限企業 2、成立佳能阿姆斯特丹股份有限企業，現佳能歐洲（荷蘭）股份有限企業 3、推出獨創的電子照相方式「佳能 NP 系統」，開拓普通紙影印機（PPC）市場 4、推出行業首創 4 磁軌 4 通道記錄磁頭
1969	1、企業更名為「佳能株式會社」 2、成立佳能相機銷售股份有限企業 3、在東京目黑設立中央研究所 4、設立福島佳能相機工廠
1970	1、成立海外第一個生產基地臺灣佳能股份有限企業 2、進入個人計算器市場

	<ul style="list-style-type: none"> 3、推出日本首創普通紙影印機「NP-1100」 4、推出日本首創半導體燒結設備「PPC-1」
1971	<ul style="list-style-type: none"> 1、合併佳能辦公設備銷售企業與佳能相機銷售企業，成立佳能銷售股份有限企業 2、推出最高級單眼相機「Canon F-1」及 FD 鏡頭 3、推出會計機「BP-1000」，進入辦公電腦領域
1972	<ul style="list-style-type: none"> 1、設立歐洲第一個生產基地「佳能吉森」(原 Physotec GmbH・德國) 2、推出世界首創液幹式普通紙影印機「NP-70」
1973	<ul style="list-style-type: none"> 1、設立佳能德國股份有限企業 2、發佈日本首創全彩色普通紙影印機 3、佳能 35 毫米攝像用微距變焦鏡頭榮獲美國電影藝術科學院頒發的科學技術獎
1974	<ul style="list-style-type: none"> 1、前田武男就任佳能股份有限企業董事長 2、在美國加利福尼亞州成立佳能辦公設備股份有限企業 設立 Optron 有限企業 (現佳能 Optron 有限企業) 3、推出商務電腦「Canonac 100/500」 4、推出殘疾人可攜式會話輔助器「Communicator」 5、推出盲人電子閱覽器「Optacon」
1975	<ul style="list-style-type: none"> 1、成立佳能法國股份有限企業 2、成功開發雷射印表機
1976	<ul style="list-style-type: none"> 1、啓動第一個優良企業構想計畫，設立佳能式開發、生產、銷售體制

	<p>研討委員會</p> <p>2、設立作為光學設備基地的小杉辦事處</p> <p>3、成立佳能英國股份有限企業</p> <p>4、進入傳真機領域</p> <p>5、推出內置微處理機的單眼相機「AE-1」，掀起 AE（自動曝光）單眼相機熱潮</p> <p>6、推出世界首創的免散瞳眼底相機「CR-45NM」</p>
1977	<p>1、賀來龍三郎就任佳能股份有限企業董事長</p> <p>2、設立櫛木佳能股份有限企業的宇都宮工廠（現佳能宇都宮工廠）</p> <p>3、佳能 35 毫米電影攝像機鏡頭 K-35 系列榮獲美國電影藝術科學院頒發的科學技術獎</p>
1978	<p>1、導入按產品分類的事業部體制</p> <p>2、成立佳能澳大利亞股份有限企業</p> <p>3、開始推出彩色複印服務</p> <p>4、推出世界首創記憶式影印機「NP-8500」</p> <p>5、推出備有鐳射掃描自動對準機構的光罩對準儀「PLA-500FA」</p>
1979	<p>1、將可比雅股份有限企業合併為佳能相關企業</p> <p>2、成立佳能新加坡股份有限企業</p> <p>3、海外銷售額首次突破 1,000 億日元</p> <p>4、推出內置半導體雷射器的「LBP-10」</p> <p>5、推出 AF 全自動相機「AF35M」</p>

	6、推出小型軟碟機
1980	1、推出首次採用西文字體輸入的日本文字處理機「Canoword 55」 2、推出日本首創 G2 規格傳真機「TelefaxB-601」 3、推出自動眼球屈光性測試儀「Auto Ref R-1」
1981	1、設立作為元件開發中心的平塚事業所 2、設立作為生產傳真機及製作精密模具的精密設備工廠阿見事業所 3、設立作為影印機及 LBP 耗材生產工廠的上野工廠 4、推出每分鐘 135 頁的超高速影印機「NP-8500SUPER」 5、推出專業用系統單眼相機「New F-1」 6、推出 CVC 視頻系統
1982	1、啓動第二個優良企業構想計畫 2、成立大分佳能股份有限企業 3、推出世界首創硒鼓方式小型影印機「PC-10/PC-20」 4、推出手持終端「HT-3000」 5、推出 16 比特個人電腦「AS-100」 6、推出西文電子印表機「AP400/500」 7、開始銷售嬰兒聽覺檢查儀「Crib-0-Gram」
1983	1、設立佳能布列塔尼（法國）股份有限企業 2、設立作為光罩對準器及週邊設備生產工廠的宇都宮光學設備事業所 3、推出個人用日文文字處理機「CanoWordMini5」 4、推出信用卡尺寸的電子計算器「MyCard」

	5、推出單眼相機「T50」並榮獲日本 1983 年年度最佳設計獎
1984	<p>1、與中國簽訂技術合作協定，在湛江和天津生產影印機</p> <p>2、成立佳能元件股份有限企業</p> <p>3、推出世界首個商務用普通紙印表機「PCPrinter 70」</p> <p>4、推出鐳射傳真機</p> <p>5、在洛杉磯奧運會上實施了靜像攝像機的實用實驗</p> <p>6、推出採用數碼方式的「鐳射複印系統 NP-9030」</p> <p>7、推出世界最小最輕的雷射印表機「LBP-8/CX」</p> <p>8、推出應對 1MDRAM 的步進曝光設備「FPA-1500FA」</p> <p>9、推出用於高解析度電視（現高清電視）的變焦鏡頭「PV14×12.5B HD」</p>
1985	<p>1、設立佳能維吉尼亞股份有限企業</p> <p>2、與美國惠普企業建立電腦領域的業務合作關係</p> <p>3、在韓國成立合資企業羅鐵佳能股份有限企業（現佳能韓國商務解決方案股份有限企業）</p> <p>4、推出氣泡式噴墨印表機「BJ-80」</p> <p>5、推出電子檔歸檔系統「Canofile 5500」</p> <p>6、推出電子編輯印刷系統「EZPS5300」</p> <p>7、推出攝錄一體型 8 毫米攝像機「Canovision 8 VM-E1」</p>
1986	<p>1、與德國西門子企業簽訂 ISDN 適用傳真機介面技術合作協定</p> <p>2、與美國柯達企業建立尖端醫療設備領域的業務協作關係</p>

	<ul style="list-style-type: none"> 3、推出可攜式影印機「家用影印機 FC-3/5」 4、推出 G4 標準傳真機「FAX L3100」 5、推出氣泡式臺式計算器「Canola BP1210-D」 6、推出最高級電子單眼相機「T90」 7、推出世界首創靜像攝像機「RC-701」及視頻系統 8、推出可同時檢測眼球屈光型及角膜形狀的自動角膜計「RK-1」 <p>在測地衛星「AJISAI」上裝載了直角稜形反射鏡</p>
1987	<ul style="list-style-type: none"> 1、成立援助在歐洲研究日本與歐洲之間互相理解的佳能歐洲財團 2、向韓國的金星精密企業提供了相機技術，並投入生產 3、推出全彩色數碼影印機「CLC-1」 4、推出自動對焦單眼系統「EOS」及 EF 鏡頭系列 5、推出可用普通紙列印的電子黑板「平板影印機 A-1」 6、推出「Canoword α」系列日文文字處理機 7、推出應對日文的 LBP「LaserShot」系列 8、推出世界最高倍率的 50 倍廣播電視攝像機變焦鏡頭 9、推出注塑成型 CAE 系統軟體「CAPLAS」
1988	<ul style="list-style-type: none"> 1、宣佈第二次創業，以「共生」為企業理念，開始實施全球企業構想計畫 2、設立海外第一個研究所「佳能研究中心歐洲（英國）」 3、成立佳能 Opto 馬來西亞股份有限企業 4、成立佳能辦公設備墨西哥股份有限企業

	<ul style="list-style-type: none"> 5、設立長濱佳能 6、在日本企業中，首家獲准實施「CSA」標記（加拿大電氣安全標準） 自家企業認證制度 7、「PC/FC」系列累計產量突破 200 萬台 8、推出彩色氣泡式噴墨影本「A1」 9、推出光磁片系統 10、推出採用「GENESIS」（數碼影像處理技術）的「FAX 705」 11、推出配有世界最高 60 萬像素 CCD 的靜像攝像機「RC-760」 12、推出軟碟相機「Q-PIC」
1989	<ul style="list-style-type: none"> 1、山路敬三出任佳能股份有限企業董事總裁 2、投資入股美國 NeXT，獲得遠東地區銷售權 3、成立佳能大連辦公設備有限企業 4、NP 影印機生產實現 500 萬台 5、推出彩色鐳射影印機「CLC-500」 6、推出支援手寫輸入的 Ai 筆記型電腦「IN-3000」 7、推出最高級 AF 單眼相機「EOS-1」 8、推出高端規格的 8 毫米攝像機「A1Hi」（在其它地區的型號為「A1」）
1990	<ul style="list-style-type: none"> 1、設立環境保證推進委員會 2、開始「硒鼓回收再生系統」 3、成立佳能資訊系統股份有限企業 4、成立佳能研究中心法國股份有限企業

	<ul style="list-style-type: none"> 5、成立佳能珠海有限企業（中國） 6、成立佳能高技術泰國股份有限企業 7、設立新瀉 Canotec. Co., Inc（現佳能影像系統股份有限企業） 8、推出世界首創採用模糊控制的高速影印機「NP9800」 9、推出氣泡式筆記本尺寸噴墨印表機「BJ-10v」系列 10、推出採用磁片的電子檔歸檔系統「Canofile 250」 11、推出 i 線步進曝光設備「FPA-2000 i1」
1991	<ul style="list-style-type: none"> 1、通過開展硒鼓回收再利用系統等工作，榮獲「National Geographic Society」第一屆會長獎 2、成功開發世界首創強介電性液晶顯示器「FLCD」 3、推出採用統一規格 VL 介面的交換鏡頭方式的 8 毫米攝像機「EX1Hi」（在其它地區的型號為「L1」）
1992	<ul style="list-style-type: none"> 1、合併佳能精工企業與佳能化學企業，成立佳能化成股份有限企業 2、成立負責電子計算器事業的佳能電產香港有限企業 3、雷射印表機累計產量突破 1,000 萬台 4、硒鼓累計產量突破 1 億支 5、推出世界首創完全滿足 JBIG（聯合二值圖編碼標準）先進數碼圖像壓縮標準的單片大規模集成系統 6、與「NHK（日本廣播協會）工程服務」聯合開發高清晰高速廣播電視攝像機 7、推出世界首創採用防偽技術的「彩色鐳射影印機 CLC550」

	<ul style="list-style-type: none"> 8、推出可與電腦聯網的高畫質數碼影印機「GP55」 9、推出採用環境保護設計的「NP6030」影印機 10、推出全彩色噴墨印表機「BJC-820」 11、推出世界首創眼控 AF 單眼相機「EOS5」 12、推出內置防抖可變角度稜鏡的攝像機鏡頭「T10G-RF」
1993	<ul style="list-style-type: none"> 1、御手洗肇出任佳能股份有限企業董事總裁 2、啓動第二個全球企業構想計畫 3、制定環境憲章 4、影印機累計產量突破 1,000 萬台 5、與日本 IBM 共同開發世界首創內置印表機的筆記型電腦 6、推出全彩色噴墨影印機「Pixel Jet S」 7、推出內置閃光燈的輕型單眼相機「EOS 500」(在其它地區的型號爲「EOS REBEL XS」)
1994	<ul style="list-style-type: none"> 1、與美國 IBM 企業共同開發生產 Power PC 小型電腦 2、光罩對準儀累計產量達到 5,000 台 3、噴墨印表機累計產量突破 1,000 萬台 4、「氣泡式噴墨印表機的發明」榮獲日本發明協會頒發的天皇發明獎 5、推出世界首創全彩色自動雙面影印機「CLC800」 6、推出具有眼控、光學防抖功能的攝像機「MovieBoy E1」
1995	<ul style="list-style-type: none"> 1、御手洗富士夫出任佳能股份有限企業董事總裁 2、設立 CS 推進委員會

	<ul style="list-style-type: none"> 3、作為日本企業，阿見事業所和上野工廠率先獲得英國環境管理標準「BS7750」的認證 4、作為影印機回收再生的生產基地，在美國的維吉尼亞州成立 Custom 5、Integrated Technology 股份有限企業 6、硒鼓回收累計數量達到 1,000 萬支 7、相隔 34 年，重新進入雙眼望遠鏡市場，推出採用可變角度稜鏡光學防抖技術的雙眼望遠鏡「12×36 IS」 8、推出佳能第一個數碼單眼相機「EOS DCS 3」 9、推出世界上首創的強介電性液晶彩色顯示器「FLCD」 10、推出單眼相機的交換鏡頭，世界第一個防抖變焦鏡頭「EF 75-300mm f/4-5.6 IS USM」 11、推出 4 連感光鼓高速彩色影印機「CLC1000」 12、推出世界首創太陽能全自動相機「PRIMASOL」(在其它地區的型號為「SURE SHOT DELSOL」)
1996	<ul style="list-style-type: none"> 1、啓動全球優良企業集團構想計畫 2、成立富士裾野研究所 3、在美國成立作為硒鼓的再生基地的工業資源技術企業 4、佳能拉丁美洲企業遷址邁阿密 5、佳能維吉尼亞州企業再生影印機出廠台數達 5,000 台 6、推出應對 APS (新照片系統) 的 2 倍變焦小型相機「IXUS」(在其它地區的型號為「ELPH」)

	7、推出採用了准分子鐳射的半導體曝光設備「FPA-3000E X3」上市
1997	8、開始編制、發行旨在優先購買環保型零部件的「綠色採購規範」 9、成立佳能（中國）有限企業 10、作為解決方案商務機資訊技術的研究基地，在小杉事業所興建了新大樓 11、相機累計產量突破 1 億台 12、佳能正式進入數碼攝像機領域，推出「MV1」
1998	1、設立經營革新委員會 2、全企業啓動生產革新活動 3、在日本國內開始投入影印機的再生產事業，確立影印機再生產的日美歐三極體制 4、在新德里設立佳能軟體發展中心 5、參與對東京電子設計股份有限企業的投資（現佳能資訊技術股份有限企業） 6、與北京大學共同成立以軟體發展為目的的新企業，即北京北佳資訊系統有限企業，現佳能資訊技術（北京）有限企業 7、設立佳能中東股份有限企業 8、開發用於高清晰度廣播電視的 25 倍攝像鏡頭播放鏡頭「DIGISUPER25 xs」 9、推出具有 45 點自動對焦功能，專業攝影師和高級業餘愛好者專用的高級自動對焦單眼相機「EOS-3」

	10、推出配備大畫面平面感應設備的 X 光圖像數碼攝像設備「CXDI - 11」
1999	<ul style="list-style-type: none"> 1、設立以加強半導體相關元器件的研究開發體制為目的的綾瀨事業所 2、設立大分佳能材料股份有限企業 3、佳能的光學技術為世界最大口徑的天體望遠鏡「昂」做出了貢獻 4、推出採用新開發打印頭技術-新「微細墨滴技術」的「BJC-8200」 5、推出眼鏡型顯示器「GT270」
2000	<ul style="list-style-type: none"> 1、佳能在紐約證券交易所（NYSE）上市 2、在紐約、巴黎和東京舉辦全球技術、產品展覽會「Canon EXPO 2000」 3、獲得由日本價值設計協會（Society of Japanese Value Engineering）頒發的「邁爾斯最高榮譽獎」 4、在宇都宮市設立光學技術研究所 5、榮獲國際性節能技術獎——「IEA-DSM 未來影印機專案優秀技術獎」 6、推出小型數碼相機「DIGITAL IXUS」 （在其它地區的型號為「Powershot S100 DIGITAL ELPH」） 7、推出擁有檔收集/發放功能的新一代數碼複合機「iR 系列」 8、推出配有 CMOS 感應器的數碼單眼相機「EOS D30」
2001	<ul style="list-style-type: none"> 1、啓動全球優良企業集團構想計畫第二階段 2、設立管理戰略委員會 3、在英國成立佳能歐洲股份有限企業、與佳能歐洲（荷蘭）股份有限企業合作，開始共同運營

	<p>4、成立作為噴墨印表機的生產基地的佳能越南股份有限企業</p> <p>5、佳能集團的3家企業在中國蘇州興建影印機生產基地</p> <p>6、在中國成立佳能(中山)辦公設備股份有限企業，成為佳能集團第三大雷射印表機生產基地</p> <p>7、開發D0多層衍射光學鏡片技術</p> <p>8、宣導不通過電腦即可與噴墨印表機直接連接的「相機直接列印」方式</p> <p>9、推出凝聚了環保技術的「iR3300」(在其它地區的型號為「imageRUNNER 3300」)</p>
2002	<p>1、御手洗富士夫入選日本政府頒佈的「企業改革經營者表彰」第一屆獲獎者名單</p> <p>2、企業總部新樓在東京下丸子落成</p> <p>3、成立上野佳能材料股份有限企業</p> <p>4、推出配有35毫米全尺寸，約1,110萬像素CMOS圖像感應器的專業用最高級數碼AF單眼相機「EOS-1Ds」</p> <p>5、推出配有新開發四色垂直內嵌式引擎的「LBP-2810/2710」彩色雷射印表機</p> <p>6、推出配有新開發彩色iR控制器的彩色數碼複合機「iR C3200/C3200N」(在其它地區的型號為「imageRUNNER C3200」)</p>
2003	<p>1、佳能阿泰克與可比雅合併，成立佳能精技股份有限企業</p> <p>2、成立作為噴墨印表機事業的高附加價值機型批量生產基地的福島佳</p>

	<p>能股份有限企業</p> <p>3、佳能（中國）有限企業在中國設立 15 家分企業</p> <p>4、成立佳能技術資訊服務股份有限企業</p> <p>5、開始採用環保型產品運輸模式</p> <p>6、推出世界最大變焦倍數 100 倍超長焦高清廣播電視鏡頭「DIGISUPER 100 xs」</p> <p>7、推出超小型筆記本式的噴墨印表機「Bubble Jet i70」（在其它地區的型號為「i70」）</p> <p>8、推出採用全色顏料墨水的大幅面印表機「W8200」</p> <p>9、推出 80nm 的氬氟（ArF）掃描步進儀「FPA-6000AS4」</p> <p>10、推出高畫質、小巧輕盈、操作簡便的普及型 AF 數碼單眼相機「EOS 300D DIGITAL」（在其它地區的型號為「EOS DIGITAL REBEL」）</p> <p>11、推出配有 DIGIC 數碼影像處理器的「DIGITAL IXUS400」（在其它地區的型號為「PowerShot S400DIGITAL ELPH」）</p> <p>12、率先推出了符合歐盟《電器、電子設備中限制使用某些有害物質指令》（RoHS）的彩色數碼複合機「iR C6800」（在其它地區的型號為「Color imageRUNNER C6800」）</p>
2004	<p>1、佳能股票發行單位由 1,000 股變更為 100 股</p> <p>2、首次召開個人投資者說明會</p> <p>3、設立彙集了噴墨印表機開發部門的矢向事業所</p> <p>4、合併佳能精機企業與弘前精機股份有限企業，成立佳能精機股份有</p>

	<p>限企業</p> <p>5、將佳能 N. T. C 股份有限企業分爲佳能生態工業股份有限企業和佳能半導體設備股份有限企業</p> <p>6、成立 Canon Ru LLC</p> <p>7、通過股份交換的形式，將 Igari Mold 股份有限企業納入 100% 控股子公司企業</p> <p>8、噴墨印表機累計出廠數量突破 1 億台</p> <p>9、推出配備可拍攝高品質照片和影像的 DIGICDV 數碼影像處理器的數碼攝像機「MVX35i」（在其它地區的型號爲「OPTURA500」）</p> <p>10、推出配有「ChromaLife100」，在外觀設計上煥然一新的噴墨印表機「PIXMA iP8500」</p> <p>11、推出配備佳能新開發的「AISYS」光學系統的投影機「XEED SX50」（在其它地區的型號爲「REALiS SX50」）</p>
2005	<p>1、在紐約、巴黎、東京分別舉辦了展示新產品和未來技術的「Canon EXPO 2005」</p> <p>2、向 11 萬名佳能集團員工發放「合規卡」</p> <p>3、在位於下丸子的企業總部興建尖端技術研究樓</p> <p>4、與東京工業大學簽定產學合作協定</p> <p>5、與美國微軟企業達成在影像處理技術領域的合作協定</p> <p>6、佳能集團取得 ISO 14001 的集團綜合認證</p> <p>7、將安內華股份有限企業及 NEC 機械股份有限企業納入合併結算子企</p>

	<p>業</p> <p>8、以「即時 X 光攝影設備專用大螢幕感應器的發明」再次榮獲天皇發明獎</p> <p>9、推出應對 HDV 規格的高清攝像機「XL H1」</p>
2006	<p>1、啓動全球優良企業集團構想計畫第三階段</p> <p>2、御手洗富士夫就任佳能股份有限企業董事會主席兼首席執行官，內田恒二就任董事總裁兼首席運營官，新體制開始運行</p> <p>3、御手洗富士夫會長就任日本經濟團體聯合會第二任會長</p> <p>4、佳能銷售企業更名爲佳能市場銷售日本股份有限企業</p> <p>5、普通股按 2:3 比例配股</p> <p>6、設立作爲培育全球領導幹部的培訓基地的 Canon Global Management Institute</p> <p>7、與京都大學開始實施共同研發專案「高次生物體成像尖端技術中心」</p> <p>8、與宇都宮大學達成設立光學教育研究中心的協定</p> <p>9、能安內華股份有限企業的 HDD 磁頭感應器榮獲「日本真空工業會會長獎」</p> <p>10、佳能 Optron 股份有限企業的世界最大級別螢石被美國天文臺收藏</p> <p>11、推出配有新開發 12 色顏料墨水「LUCIA」，支援 60 英寸幅面列印的「imagePROGRAF iPF9000」</p> <p>12、推出配備 DIGIC III 數位影像處理器、面部優先技術的「DIGITAL IXUS 850 IS」(在其它地區的型號爲「PowerShot SD800 IS DIGITAL ELPH」)</p>

	<p>13、推出採用了新開發的影像用 CMOS 圖像感應器，支援數位高清晰度電視投影（應對數碼高清攝像）的 HDV 攝像機「HV10」</p> <p>14、推出配有可直觀掌握功能的 Easy-ScrollWheel（輕鬆撥盤）的「PIXMA MP600」</p> <p>15、推出小型照片印表機「SELPHY ES1」</p> <p>16、推出數碼印刷系統「imagePRESS C1」</p>
2007	<p>1、為 2007 年「中日文化體育交流年」提供協助</p> <p>2、將從事開發、設計、生產、銷售有機 EL（電子發光）顯示面板製造設備的 TOKKI 股份有限企業納入合併結算子企業</p> <p>3、整合分散在三家企業的模具事業，成立佳能模具股份有限企業</p> <p>4、佳能首次進行股票回購</p> <p>5、成功地試製了 5,000 萬像素的 CMOS 圖像感應器</p> <p>6、設立川崎事業所</p> <p>7、啓動與特定非營利活動法人京都文化協會共同推進的文化遺產保護計畫（昵稱：綴項目）</p> <p>8、為紀念佳能創建 70 周年，在下丸子企業總部內設立了「御手洗毅紀念館」</p> <p>9、正式進入數碼印刷系統領域，推出「imagePRESS C7000VP」，榮獲《日本工業新聞》頒發的第 50 屆十大新產品獎一「增田獎」</p> <p>10、推出採用了新平臺，可對應第 8 代印刷電路板的液晶曝光設備「MPAsp-H700」上市</p>

	<p>12、推出了內置約 2,110 萬像素 35 毫米全畫幅 CMOS 圖像感應器，最快連拍速度最高可達 5 張/秒的數碼單眼相機「EOS-1Ds Mark III」</p> <p>13、推出採用 10 色顏料墨水匣的專業用照片噴墨印表機「PIXMA Pro9500」</p> <p>14、推出具有世界首創「環境光修正列印」功能的大幅面印表機「imagePROGRAF iPF6100」</p> <p>15、推出了內置硬碟的高清攝像機「HG10」</p>
2008	<p>1、成立日田佳能材料股份有限企業</p> <p>2、設立長崎佳能股份有限企業</p> <p>3、成立一般財團法人佳能國際化戰略研究所和佳能財團</p> <p>4、佳能安內華的研究人員在第六屆產官學合作立功人員表彰儀式上榮獲內閣總理大臣獎</p> <p>5、單眼相機累計產量突破 5,000 萬台</p> <p>6、小型數碼相機累計產量突破 1 億台</p> <p>7、推出配有自主開發的反射型液晶面板 LCOS 的投影機「XEED SX80」（在其它地區的型號為「REALiS SX80」）</p> <p>8、推出作為數碼單眼相機首次實現了全高清攝像的「EOS 5D Mark II」</p> <p>9、推出配有小型數碼相機中首次採用佳能自產 CMOS 圖像感應器的「PowerShot SX1 IS」</p>
2009	<p>1、將佳能歐洲的總部機制合併到倫敦</p> <p>2、與美國惠普企業建立了解決方案領域的業務合作關係</p>

	<p>3、設立佳能運動健將俱樂部九州</p> <p>4、在東京下丸子企業總部內設立了得到東京都認可的幼稚園「POPPINS NURSERY 多摩川」</p> <p>5、成立佳能 WIND 企業，其為根據日本促進聘用殘疾人法得到認可的特殊子企業</p> <p>6、佳能維吉尼亞州的硒鼓新工廠大樓落成</p> <p>7、EF 鏡頭生產實現 5,000 萬個</p> <p>8、X 光數碼相機「CXDI 系列」的累計產量達到 1 萬台</p> <p>9、推出可增強與 IT 環境之間配合的新一代數碼複合機「imageRUNNER ADVANCE 系列」</p> <p>10、推出配備 DIGIC DV III 的全高清數碼攝像機「LEGRIA HF20」</p> <p>11、推出可實現最多 8 幀/秒、ISO12800 的數碼單眼相機「EOS 7D」</p> <p>12、推出可實現 A4 彩色大約 8.1ipm 高速列印的噴墨複合機「PIXMA MP648」（在其它地區型號為「PIXMA MP640」）</p> <p>13、推出配有 28mm 廣角、F2.0 大口徑鏡頭的小型數碼相機「PowerShot S90」</p> <p>14、推出配有能校正角度抖動及移動抖動的混合 IS 鏡頭「EF100mm F2.8L IS USM 微距鏡頭」</p> <p>15、推出散瞳/免散瞳一體型數位眼底相機「CX-1」</p>
2010	<p>1、2010 通過對新產品及未來技術的展示，提出佳能集團的方向性、未來願景的「CanonEXPO2010」在紐約、巴黎、東京召開</p>

	<p>2、收購荷蘭 Océ N.V. (奧西股份有限企業)</p> <p>3、收購波蘭的 OPTOPOL Technology S.A. (OPTOPOL 科技有限企業)</p> <p>4、協助在「2010 年上海國際博覽會」(上海萬博)日本館展示</p> <p>5、成功開發出 APS-H 規格、世界最高約 1 億 2,000 萬像素 CMOS 感應器</p> <p>6、成功開發出小片尺寸 202×205mm、世界最大、超高感度 CMOS 感應器</p> <p>7、與富士通企業在管理服務領域的合作上達成協議</p> <p>8、推出光學 10 倍變焦鏡頭搭載機型，配有世界最薄、全 HD 動畫攝影機能的小型數碼相機「IXUS1000 HS」(在其它地區的型號為「PowerShotSD4500 IS DIGITAL ELPH」)</p> <p>9、推出配置有光學 18 倍變焦鏡頭及 3 板式全 HDCMOS 感應器的 File base 記錄形式業務用數碼攝像機「XF305」</p> <p>10、推出設計全新，配有必要按鍵可發光的「Intelligent Touch System」功能的噴墨複合機 PIXMA MG8100/MG6100 系列</p> <p>11、推出追求小巧機身的數碼複合機「imageRUNNER ADVANCE C2000 系列」</p> <p>12、推出無線型 X 光數碼攝影設備「CXDI-70CWireless」</p>
2011	<p>1、啓動全球優良企業集團構想計畫第四階段</p> <p>2、在上海召開「Canon EXPO 2011 in Shanghai」</p> <p>3、與以醫療 IT 解決方案起家的企業法國醫療科技企業合作</p>

	<p>4、向東日本大地震受災地區提供「可攜式 X 射線數碼攝影系統」</p> <p>5、京都大學醫學院附屬醫院「尖端醫療設備開發、臨床研究中心」竣工</p> <p>6、設立佳能巴真府（泰國）股份有限企業</p> <p>7、設立佳能商務機械（菲律賓）股份有限企業</p> <p>8、推出電影拍攝專用鏡頭、相機構成的「CINEMA EOS SYSTEM」，真正進入電影製作市場</p> <p>9 推出搭乘 GPS 功能的光學 14 倍變焦小型數碼相機「PowerShot SX230 HS」</p> <p>10、利用「雲服務」基礎「Canon Business Imaging Online」的「雲」列印服務開始</p> <p>11、佳能與奧西企業第一次共同研發出的，搭載有奧西企業產的列印控制器的數碼生產型列印系統</p> <p>12、推出生產型噴墨印表機「彩翼 5000」，進入生產型照片印表機市場</p>
2012	<p>1、御手洗富士夫就任佳能股份有限企業董事會主席兼首席執行官</p> <p>2、在巴西成立佳能馬瑙斯實業有限企業</p> <p>3、成立佳能市場行銷越南股份有限企業</p> <p>4、佳能技術為日本國立天文臺夏威夷觀測站的「昴宿星團望遠鏡」實現更廣視野觀測做出了貢獻</p> <p>5、改良了用於廣播級 HD 錄影機的大型 CMOS 感應器，並為此獲得第 64 屆技術與工程艾美獎</p>

	<p>6、與麻塞諸塞州綜合醫院及布裡格姆婦女醫院結成研究夥伴關係</p> <p>7、可換鏡數碼相機的市場佔有率自 2003 年起連續 10 年世界第一</p> <p>8、推出能夠縮短產品設計開發週期的 MR (Mixed Reality:混合現實技術) 系統「MREAL」</p> <p>9、頂尖級兼具高畫質和高速性能的數碼單眼相機「EOS-1D X」上市</p> <p>10、設有新開發的 12 種顏色墨水「LUCIA」，面向專業人士的噴墨印表機「PIXUS PRO-1」上市</p> <p>11、可實現與數碼單眼相機相同畫質的無反光鏡小巧輕量相機「EOS M」上市</p> <p>12、9 款複合機取得碳足跡宣言認證。這是該認證首次由複合機類產品取得</p> <p>13、正式進軍眼科設備 OCT 領域，推出佳能首款光學相干斷層掃描器「OCT-HS100」</p>
2013	<p>1、御手洗富士夫榮膺日本天皇授予的旭日大綬章</p> <p>2、佳能美國 梅爾維爾新總部大樓竣工</p> <p>3、佳能商務解決方案股份有限企業成立</p> <p>4、佳能越南工廠噴墨印表機產量突破 1 億台</p> <p>5、佳能蘇州工廠複合機「imageRUNNER ADVANCE」系列產量突破 100 萬台</p> <p>6、開發高感光度、低噪點，可在黑暗環境拍攝視頻的 35mm 全畫幅 CMOS 感應器</p>

	<p>7、佳能「imageRUNNER ADVANCE」系列 8 種機型被美國環境評價系統「EPEAT」評為金獎產品</p> <p>8、佳能維吉尼亞在製造領域最早獲得美國電子廢棄物回收企業認證標準——「R2 標準」的認證</p> <p>9、「CINEMA EOS SYSTEM (EOS 電影系統)」的超高感光度 4K 相機在全世界首次從國際空間站成功拍攝到埃森彗星</p> <p>10、推出商用 30 型 4K 顯示器「DP-V3010」，進軍 4K 影像製作顯示器市場</p> <p>11、推出搭載創新自動對焦技術「雙像素 CMOS AF」，能夠真正滿足影像表現需求的數碼單眼相機「EOS 70D」</p> <p>12、推出 1 次拍攝可生成 6 種照片，創造出新的拍攝樂趣的小型數碼相機「PowerShot N」</p> <p>13、推出能夠提供新的拍攝形式及影像樂趣的數碼攝像機「LEGRIA mini」</p>
2014	<p>1、御手洗富士夫董事會主席就任 2020 年東京奧運會和殘奧會籌備委員會名譽會長</p> <p>2、為開發新一代半導體曝光裝置，將美國 Molecular Imprints, Inc.（新企業名稱佳能納米技術股份有限企業）收購為全資子企業</p> <p>3、佳能歐洲收購麥視通企業</p> <p>4、與大眾汽車企業簽訂列印管理的全球夥伴合同</p> <p>5、數碼相機產量突破 2 億 5,000 萬台</p>

	<p>6、EF 鏡頭產量突破 1 億支</p> <p>7、為日本國立天文臺夏威夷觀測站「超大型望遠鏡 TMT」的主鏡製作作出了貢獻</p> <p>8、推出搭載了低噪點、高像素 CMOS 感應器的，裝於檢查設備的相機「M15P-CL」，進軍工業相機市場</p> <p>9、推出實現了高速、高精度三維識別的 3D 機器視覺系統「RV1100」，進軍機器視覺市場</p> <p>10、推出商用噴墨印表機「MAXIFY」系列</p> <p>11、推出搭載了高速連拍功能和新 AF 系統的「EOS7D Mark II」</p> <p>12、推出面向輕印刷市場的彩色複合機「imagePRESS C800/C700」</p>
2015	<p>1、為了強化安防監控攝像機事業，將瑞典 Axis Co., Ltd. 企業收為合併結算子企業</p> <p>2、硒鼓回收再利用計畫 25 周年</p> <p>3、推出搭載了約 5,060 萬像素 CMOS 圖像感應器的高像素數碼單眼相機「EOS 5DS / EOS 5DS R」</p> <p>4、推出能夠提供照片與視頻的新影像體驗的「Connect Station CS100」</p>

資料來源：根據佳能官網資料（キヤノン株式会社，2016b）整理而成

附錄 3 佳能經營計劃和構想

經營計劃・構想	時間	內容
第一次長期經營計劃	1962-1966	<p>1、作為綜合相機製造商，確立從高中端到特殊用途相機的體系</p> <p>2、開拓除相機以外的新的事業領域，爭取 1962 年相機以外的商品構成比達到 5%，5 年後達到 20%</p>
第二次長期經營計劃	1968-1972	<p>1、在第一次長期經營計劃的基礎上，繼續穩步地推進事業多角化戰略</p> <p>2、應對需求的增加，擴大生產能力</p> <p>3、確立自己的產品用自己的品牌、通過自己的渠道銷往全世界的出口體制</p>
第三次長期經營計劃	1973-1977	<p>1、確立事業別責任體制</p> <p>2、產品從量的增長轉向質的提高</p> <p>3、佳能集團整體的效率提高</p> <p>4、邁向知識密集型企業</p> <p>5、強化市場能力</p> <p>6、發展成為國際企業</p>
第一次優良企業構想	1976-1981	<p>最初的 3 年成為日本優良企業，之後的 3 年成為世界的優良企業。</p> <p>1、確立和推進作為社會公器的企業理</p>

		<p>念</p> <p>2、結束佳能集團的強化</p> <p>3、強化獨創的技術開發力</p> <p>4、加強人才培育</p> <p>5、做好以佳能式的三個系統(CDS、CPS、CMS)為首的企業體質改善，並導入事業部制</p>
第二次優良企業構想	1982-1986	<p>在第一次優良企業構想的基礎上繼續前進，在各方面做到質的提升。</p> <p>一、基本方針</p> <p>1、提升產品開發技術、基盤技術、生產技術在內的技術力</p> <p>2、應對經濟摩擦</p> <p>二、基本舉措</p> <p>1、企業機能的高度化、少數精銳主義的小的企業內部化、確立機構、提升業務的質量</p> <p>2、研究開發能領先 10 年、20 年的獨創的基盤技術，提升生產技術力，強化材料事業、主幹事業</p> <p>3、高效地配置工場，提升品質、成本、</p>

		<p>交貨方面的競爭力</p> <p>4、強化國內外的銷售體制和軟體系統的銷售能力</p> <p>三、事業別舉措</p> <p>1、相機——堅持行業的領導地位和積極拓展視訊事業</p> <p>2、事務機——提升市場競爭力和採算性、向全體辦公自動化邁進</p> <p>3、光學機器——擴展各事業，尤其是半導體製造裝置事業</p>
第一次全球企業構想	1988-1992	<p>以四個委員會活動為軸心，在共生理念的基礎上推進優良企業化和全球化</p> <p>四個委員會分別是：</p> <p>佳能全球系統（CGS）推進委員會</p> <p>佳能式全球開發系統（G-CDS）推進委員會</p> <p>佳能式全球生產系統（G-CPS）推進委員會</p> <p>佳能式全球銷售系統（G-CMS）推進委員會</p>
第二次全球企業構想	1993-1997	鞏固基礎，實現飛躍

		<p>一、企業理念</p> <p>1、進一步落實以共生理念為主導的經營，將社員的品德牢牢凝聚在這一點，使他們成為堅定、團結、有熱情的集團</p> <p>2、經營成果以符合實際情況的方式與企業內外的相關人員分享</p> <p>二、企業構造</p> <p>在全球化方面施行三極體制，在運作方面施行新的事業部制</p> <p>三、事業構造</p> <p>健全現有的事業、重點扶植新事業、在消費者、辦公、產業、公共這四個事業領域，形成有彈性、穩定的事業構造</p> <p>四、構造改革</p> <p>完成在開發、生產、銷售、管理等各部門的構造改革和體質改善，在新的佳能式系統下，建立能夠應對匯率達到 1 美元比 100 日元的體制</p>
<p>全球優良企業集團構想 (第一階段)</p>	<p>1996-2000</p>	<p>一、事業與技術</p> <p>追求高附加值事業</p> <p>二、國際化</p>

		<p>進一步推進集團全球化</p> <p>三、企業文化</p> <p>每個社員都要心懷夢想，帶著熱情與創意，不斷營造良好的企業氛圍</p> <p>四、對地域和環境的貢獻</p> <p>作為一個良好的企業市民，積極地為社會和人類做出貢獻</p> <p>五、口號</p> <p>面向 21 世紀，在嶄新的創造與建設中，集結佳能所有的人力、智慧和熱情，行動起來吧</p>
<p>全球優良企業集團構想 (第二階段)</p>	<p>2001-2005</p>	<p>一、總體目標</p> <p>成為真正的全球優秀企業</p> <p>二、具體目標</p> <p>1、全部的主要事業成為世界第一</p> <p>2、具備持續研發新產品的能力</p> <p>3、維持能承受長期投資的、穩健的財務體系</p> <p>4、全體社員要有朝著理想勇於挑戰的氣概和對自己所從事的工作的自豪</p>
<p>全球優良企業集團構想</p>	<p>2006-2010</p>	<p>一、五個主要戰略</p>

<p>(第三階段)</p>		<p>1、實現主要事業的壓倒性世界第一和完成顯示三事業</p> <p>2、確立維持國際競爭力的新的生產方式</p> <p>3、擴大多角化的內涵和確立世界三極體制</p> <p>4、設定下一代事業的領域和儲備必要的技術力</p> <p>5、培育能夠真正推進永續的企業革新的自律、優秀的企業人</p> <p>二、口號</p> <p>走向革新、健全的擴大</p>
<p>全球優良企業集團構想 (第四階段)</p>	<p>2011-2015</p>	<p>1、全部主要事業實現壓倒性的第一和擴大周邊關聯事業</p> <p>2、根據全球多角化，建立新的事業和確立世界三極體制</p> <p>3、確立領導世界的最適應世界的生產體制</p> <p>4、徹底強化全球銷售能力</p> <p>5、確立作為環境先進企業的基礎</p> <p>6、繼承與真正的全球優良企業相適應</p>

		的企業文化和培養人才
--	--	------------

資料來源：根據資料自行整理（企画本部社史編纂室編纂，2012b：28-29；キヤノン株式会社，2006：11；キヤノン株式会社，2011：7）

