

# 松下理想國

超越日本 2

本書是松下幸之助所有著作中，最著名、最暢銷而且影響最深遠的一本書，也是日本未來的國家建設藍圖。

松下幸之助 著 葛東萊 譯



# 松下理想國

松下幸之助 著 葛東萊 譯



方 智 出 版 社

國立中央圖書館出版品預行編目資料

松下理想國／松下幸之助著；葛東萊譯。--初  
 版。--臺北市：方智，民81  
 面； 公分。--(超越日本；2)  
 譯自：21世紀の日本  
 ISBN 957-679-027-1 (平裝)

1.未來社會—日本

541.49

81000671

©方智出版公司 1992

版權所有·翻印必究

「超越日本02」

松下理想國

定價  
400  
元

原 著——松下幸之助  
 譯 者——葛東萊  
 校 對——施亞蒨·蘇淑慧  
 發行人——向美容  
 出版者——方智出版公司  
 社 長——曹又方  
 法律顧問——蕭雄淋律師  
 監 製——林永潔  
 編輯部——廖為公·姚詠中·唐健蓉·張慧環  
 美術編輯——陳正弦·謝玲蘭  
 發行部——黃國興·姚一心·李晉孝  
 財務部——簡玲觀·江麗英·王玉玲  
 地 址——台北市安和路一段135巷16號2樓  
 電 話——七〇三〇二〇六  
 郵撥帳號——一三六三三〇八一 方智出版社  
 排 版——正豐電腦排版有限公司  
 印 刷——祥峰印刷廠  
 行政院新聞局局版台業第四三六一號  
 中華民國八十一年三月 初版  
 中華民國八十一年六月 二刷



ISBN 957-679-027-1

※本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換



照近者作

## 譯者序

這本書正在引導日本這個國家。

引導日本走向更美好、更進步、更理想的境界。今日的日本，在各個層面都受到這本書的影響。可是，令人驚異的是，這本書竟然是一本虛構的書。

在國家的建設上，最困難的問題，就是共識的建立。

政府與國民之間，建立共識，難！

國民與國民之間，建立共識，難！

政黨與政黨之間，建立共識，難！

日本在二次世界大戰後，經濟快速成長，以不到四十年的時間，成了舉世矚目的『經濟大國』、『貿易大國』、『工業大國』。

可是，一味追求高度經濟成長的結果，也衍生出了許多預想外的問題，例如，公害的產生，對自然生態的破壞，傳統價值觀的幻滅，貿易摩擦，企業責任感的淪喪，教育與時代的脫節，都市與鄉村不平衡的發展，治安的敗壞，行政效率的低落，國民稅賦的不公平，社會福利的嚴重落後……

這些都是經濟高度成長後的必然不良結果。

日本經濟，高度成長之後，產生了這些必然的不良結果。

任何國家，經濟高度成長之後，也必然會產生同樣的不良結果。

松下幸之助這個人，有三項特點。

第一，他是孟子所說『天之欲降大任於斯人也，必先勞其筋骨，苦其心志……』的典型人物。幼年喪父，小學四年級的學歷，幼年長工的資歷，沒有背景，沒有家世，沒有奧援，獨力創設了舉世聞名的大企業。

第二，他是眼光遠大的企業家。松下電器產業及相關事業，成就輝煌，研究開發的速度，更是業界先驅。

第三，他是一個極善於細心思考的人。從青少年時期起，一生體弱多病，資金上，欠缺外援，因此，養成了一切靠自己，一切細加思考，慎謀慎斷的特性。

此一特性使他在企業經營、政經問題、國家建設上，留下了許多創見。松下幸之助，爲了日本，爲了全世界的美好未來，寫成了這本書，以期全世界的國家與國民，在許多必然面臨的問題上，能夠達成明確的共識。

這本書透過四個主角，以會話體，用簡明易懂的對話，把艱深的問題，闡述得非常清楚。這四個主角分別是，

- 一、A 先進國的副首相，哈曼先生。
- 二、B 開發中國家的工業部長，托安先生。
- 三、C 社會主義國家的國家計劃委員會委員長，克拉金先生。
- 四、D 剛獨立不久的小國，教育部副部長，米莉女士。

透過這本書，可以清楚地看到一張張憑信性極高的國家建設藍圖。這本書是松下幸之助所有的著作當中，最著名而且影響最深遠的一本。

葛東萊

## 作者前言

昭和二十一（一九四六）年十一月三日，我創設了 P H P 研究所。關於創設的動機以及當時的社會背景，在我的另一本著作『P H P 之話』中，做了詳細的陳述，當時，第二次世界大戰剛剛結束，日本在物心兩面都極度荒廢，社會一片混亂，我自己也在這樣的時代漩渦中煩惱、痛苦、掙扎，終於禁不住認為『這樣下去是不行的。必須設法找出一條路，創造理想的社會』。爲了研究這個主題，推行此一運動，因而創設了一所研究所，叫『P H P 研究所』，英文字母代表了人類從過去、現在、到未來的共同願望，也就是和平 (PEACE)、幸福 (HAPPINESS)、繁榮 (PROSPERITY)。此一研究所創設以來，一直爲實現世界及人類的繁榮、和平、幸福，進行各種研究，出版各類書籍、刊物，推行各種活動。

二次世界大戰之後，日本有了驚人的復興與發展。在戰災造成的廢墟上，建起了林立的高樓大廈，國民衣食無缺，生活富足，經濟更是年年維持高度成長，因而日本被譽爲『經濟大國』。

然而，在急速復興發展的背後，衍生出了許多問題。例如，公害、過密過疏的人口分佈、物價騰



貴等不良現象，侵入了社會的各個層面。同時，經濟的高度成長，雖然帶來了物質上的豐碩成果，但是，心靈方面、精神方面，卻未能和經濟同步成長，因而國民產生了嚴重的物心不平衡，進而衍生出各種的弊害。

第三次中東戰爭引發了石油危機後，這些弊害也一舉變得表面化，再加上通貨膨脹和不景氣並存，使日本陷入了以往從未有過的深刻經濟困境之中，同一時期的政治、教育、其他各方面，也都是是一片混亂，使不斷謳歌高度經濟成長的日本，面臨了比二次世界大戰剛結束時，更加嚴重的危機。『這樣不行，這樣下去，日本的經濟必定衰退，並會導致社會的不幸』，有識的日本國民莫不憂心如焚。

日本經濟快速成長的背後，社會的各個層面都發生失調混亂的現象，使創造出來的成果，都有可能逐漸消失，造成這種狀態的原因，到底在哪裡呢？當然，對這個問題，各界有不同的看法，其中，最主要的看法是，二次世界大戰結束之後，日本這個國家，一直未能擁有一個明確的方針與目標。

二次世界大戰結束，日本戰敗，國內一片廢墟，百廢待舉，當時的國民人人認為『總之，日本要重新站起來。首要之務，就是復興經濟，振興生產，大量製造國民生活上所需要的物質』。當時的國民都迫不及待地希望日本能夠重新富強，國民能夠衣食無缺，每一個國民都盡全力促進經濟的成長，但是，當時，卻沒有人知道該如何復興，如何重建這個國家，如何建設一個理想的國家與社會，一切都沒有明確的方針。

復興重建日本的過程當中，日本國民都非常努力，從某種角度來看，也可以說是努力得漫無章法。

不過，即使在沒有明確的國家方針下，日本依然創造了高度的經濟成長，當然，世界先進國家給予的援助協助，功不可沒，驚人的經濟成長也實在充分顯示了日本人的優秀才幹。

然而，在經濟高度成長的背後，日本在物心兩面開始產生了嚴重的不平衡，社會各層面更是處處有欠調和。這些不平衡，也是引發深刻危機的重大原因。

爲了消除各種不良的社會現象，爲了今後的日本能夠安定發展，日本這個國家儘速掌握住明確的國家方針與目標，就顯得極爲重要。也就是要由國民建立共識，確定二十年後、三十年後，國家社會的理想形態，訂定目標，然後，所有的國民都站在各自的崗位上，向既定的國家目標奮力前進。

我自己有過一些小小的經驗。長久以來，我自己經營企業，每年一月十日，都舉行當年的經營方針發表會，發表『今年要採行這樣的方針，要達到此一數額的生產與銷售』，所有的員工就可以同心協力達成此一目標。有時，不只發表當年的方針，還發表五年計劃，例如，『五年後，要達成此一數額的生產與銷售』或『五年後，實現每週休息兩天的制度』。

像這樣有了確切的目標後，所有的員工就可以站在各自的崗位上，研究具體的對策，以利目標的達成，事實上，每一次發表目標後，員工都達成了預定的目標。

我在昭和七（一九三二）年，爲了達成企業的使命，爲了達成產業人的使命，我發表了長達兩百五十年的計劃，並盡最大努力以求實現。此一計劃的內容就是，大量廉價供應物資，讓物資像自來水一樣便宜，讓貧窮徹底從社會上消除。大量製造，大量廉價供應，就是企業以及產業人的真正使命。

此一使命的完成需要兩百五十年，以每二十五年為一個階段，共分為十個階段，當時的員工都了解到，最初的一個階段是自己的使命。在發表此一龐大的計劃後，員工提高了自覺，企業本身和以往相較，也有了長足的進步。

我在經營上，有了一項理念之後，必定化做明確的目標，向員工表達清楚，最後，所有的員工一定會共同達成該一目標。

此一道理，在國家的營運上，也是非常重要的。今後的日本，應當朝哪一個方向前進，首先，必須明確地表達出來，並且，儘速在全體國民的共識下，訂定出目標。

因此，我決定出版一本書籍，描繪出二十一世紀初期日本的理想國家形象，供國家及全體國民參考。我提出此一建議後，PHP研究所的人員都深表贊同，立刻著手研究、檢討。結果，出版出來的就是這本『日本未來的國家建設藍圖』。

本書的內容，並不是對未來的一種預測，也不是從學術的觀點，指出『二十一世紀，日本將變成這樣』。而是在強調『現在的日本有許多不良的現象，問題堆積如山，到了二十一世紀，希望能實現理想的社會』。本書採會話體，登場的人物全屬虛構。

這本書描繪的是一種夢想，但是，卻不是在描繪荒唐無稽的烏托邦，更不是不能實現的空理空論。只要方法得當、方向正確，日本很快就可以創造出一個理想的社會的。本書是依據我個人的想法，為日本描繪出的理想形象。

當然，書中不乏有欠妥當，略嫌草率之處，同時，由於時間及篇幅所限，一些重點稍欠周詳。雖然，本書還有許多不夠充分的地方，但是，如果日本國民都能以本書所描繪的理想形象為目標，在各自的崗位上，共同努力，相信到了二十一世紀，日本這個國家，必能更為和諧美好。

如蒙讀者基於建設未來日本的觀點，閱讀本書，不勝感謝，若能因此激起了讀者對未來日本的憧憬，則是我最高的榮幸。

松下幸之助

# 松下幸之助簡略年譜

明治二十七年（一八九四）

一歲

十一月二十七日，誕生於日本和歌山縣海草郡和佐村，一個叫作字千且之木的地方，是小地主，松下政楠的三男。母名，德枝。

這一年的八月，發生中日甲午戰爭。

這一年的十一月，孫中山先生在夏威夷組織興中會。

第二年，一八九五年，清廷與日本簽訂馬關條約，割台澎與遼東半島給日本。

明治三十七年（一九〇四）

十一歲

松下政楠插手米糧股市，失敗，家道中落，松下幸之助自「雄尋常小學校」四年級退學，到大阪市八幡筋的宮田火鉢店當童工。

這一年，日俄戰爭爆發。

前一年，一九〇三年，萊特兄弟發明飛機。

明治三十八年（一九〇五）

十二歲

二月，到大阪船場堺筋淡路町的五代自行車店，當幼年長工。

這一年，日俄媾和。

這一年，愛因斯坦發表特殊相對論。

明治三十九年（一九〇六）

十三歲

一直希望松下幸之助能成爲傑出商人的父親，松下政楠病逝。

明治四十三年（一九一〇）

十七歲

看到大阪剛剛開通的市內電車，確定今後は電力的時代，排除萬難，進入大阪電燈公司任見習工。

明治四十四年（一九一一）

十八歲

升任工程負責人。

這一年的三月二十九日發生黃花崗之役。

這一年的十月十日，發生辛亥革命。

大正元年（一九一二）

十九歲

白天在大阪電燈公司工作，晚上進入關西商工學校夜間部就讀。

這一年，中華民國成立。

大正四年（一九一五）

二十二歲

與井植小姐結婚。

這一年，日本向袁世凱提出二十一條件。

這一年，齊柏林飛船空襲倫敦。

大正六年（一九一七） 二十四歲

辭去大阪電燈公司的工作，開始自立創業，製造燈頭。

這一年，發生俄國大革命。

大正七年（一九一八） 二十五歲

在日本大阪北區大關町，創設松下電氣器具製作所。

這一年，中華民國公布使用注音符號。

這一年，第一次世界大戰結束。

大正九年（一九二〇） 二十七歲

成立「步一會」，使全體二十八名員工同心協力，一步一步向前邁進。

這一年，世界上最早的收音機廣播，在美國開始播出。

大正十一年（一九二二） 二十九歲

在日本大阪市大關町，修建了本店與工廠，員工超過三十名。

這一年，周口店發現北京人。

大正十二年（一九二三） 三十歲

成立代理店制度，開始發售自行車用炮彈型電池燈。

這一年，日本發生關東大地震。

昭和二年（一九二七） 三十四歲

制定「NATIONAL（國際牌）」商標。

這一年，日本第一條地下鐵開通。

這一年，林白飛越大西洋。

昭和四年（一九二九） 三十六歲

松下電氣器具製作所，改名松下電器製作所。

這一年，世界各地慶祝電燈使用五十週年。

昭和七年（一九三二） 三十九歲

舉行第一次創業紀念日。研究製作的收音機，在日本東京中央放送局的比賽中，獲得頭獎。

前一年，發生九一八事變。

昭和八年（一九三三） 四十歲

在日本大阪的門真，修建了總公司與綜合性大工廠，目前依然是松下電器產業的根據地。

這一年，美國羅斯福總統宣布新政策（NEW DEAL）。



昭和十年（一九三五） 四十二歲

松下電器製作所改爲股份有限公司，松下電器產業正式成立。

昭和十一年（一九三六） 四十三歲

國際牌燈泡開始發售。

這一年，發生西安事變。

昭和十二年（一九三七） 四十四歲

「NATIONAL」的商標圖案正式設計出來。

這一年，發生七七事變，中日戰爭爆發。

昭和二十一年（一九四六） 五十三歲

爲謀求人類的繁榮，幸福與和平，創設P H P研究所。

前一年，一九四五年，日本戰敗，無條件投降。

一九四五年，十月二十五日，台灣光復。

昭和二十六年（一九五一） 五十八歲

松下幸之助首次赴美考察。

這一年，日本和美國簽訂安保條約。

昭和三十一年（一九五六） 六十三歲