

企业家精神丛书

日本人企业家精神

RiBenRenQiYe.Jia.JingShen

企业家精神研究组 编著



中国经济出版社

企业家精神丛书

日本人企业家精神

企业家精神研究组 编著

中国经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

日本人企业家精神/郑风田主编. —北京: 中国经济出版社, 2001. 1

ISBN 7-5017-5161-7

I. 日… II. 郑… III. 企业家—人才研究—日本
N. F279.313

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 83233 号

责任编辑: 聂无逸 (niewuyi88@sina. com)

日本人企业家精神

企业家精神研究组 编著

*

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街3号)

邮编: 100037

各地新华书店经销

北京市艺辉印刷有限公司

*

850×1168 毫米 9.625 印张 200 千字

2001 年 1 月第 1 版 2001 年 1 月第 1 次印刷

印数: 1-5000 册

ISBN 7-5017-5161-7

定价: 25.00 元

第一章 抱团打天下——日本企业家的合作精神

企业的竞争就是团队的竞争，企业之成败关键取决于合力的发挥，团队能否发挥合力，已成为企业成功的关键。

日本人最不能容忍的是以美国人为代表的个人主义。在他们看来，缺乏集体精神的必然结果是自私自利。日本人的抱团精神风靡全世界，像“四十七武士”那样，为了本团体的利益甚至连牺牲也在乎不惜，震动了世界所有的人，惹得连高傲的美国人也得低下头来，邯郸学步，现在搞团队建设的热情甚至超过了日本。

天时不如地利，地利不如人和。人们常说：一个中国人一条龙，三个中国人三条虫。但是一个日本人虽是一条虫，三个日本人却成了三条龙。这种说法虽有些夸张，却很说明问题。生活在日本列岛上的大和民族，他们真正的力量之源在于他们的团结与合作精神，也就是他们的“和”。也许日本人的祖先很早就意识到了“和”的重要，所以把他们的民族称为“大和”，从此这种团结合作的“大和”精神，便融入了日本人的血统。

一、日本的国民性格

群体意识

日本人颇具群体意识和大局观念。他们认为人是企业的人，是集体的人，自私自利只顾个人的人是难以生存和发展的。所以有时他们宁愿牺牲一些个人的利益也要维护群体的利益。

日本人的独特的群体意识同日本的地理存在和历史发展以及社会关系紧密相关。

除了受盛唐文化的显著影响之外，日本四面环海的岛国环境，隔绝了它同西方以及东亚大陆的联系，从而形成了日本单一民族国家的结果，导致了文化结构的单一性。单一文化的长期熏陶使人们在心理特征趋向一致：表现在生活和工作中就是合群，对民族、集体、家族有一种强烈的认同感，强烈地意识到自己是这个民族中的一员。

而历史上日本长期的战乱和幕府统治，形成了诸多的的小集团，各个“藩”的成员都要为集团的生存和发展负责。历史上曾长期存在的“五人联保制”实行的很普遍，一家出事四家共同负责，成为了唇齿相依、休戚与共的“命运共同体”。久而久之，就形成了日本民族心理上凡事依靠集团的合作、共同采取行动的习惯，从而对日本人合群的意识产生影响。

日本长期实行的终身雇佣制度也促成了日本人合群的意识。日本一位小企业老板曾说：“我对工人讲，我们企业出现了困难，如果企业倒闭了，各位要另寻出路。第二天几乎所有的工人都自觉加班苦干，自发地出去推销公司的产品。”由此可见终身雇佣制度对集体观念的影响。

日本人的群体意识强烈地体现在日本企业文化的基本价值

观方面，这对日本企业家精神有深远的影响。企业文化属于亚文化范畴，企业文化的形成和发展，不能不受到本国大文化背景的影响。日本是儒家文化类型的国家，儒家的价值观渗透于日本社会政治、经济、文化生活的各个方面，并根植于企业管理之中，形成了日本企业的家族经营主义。家族经营主义经过战后民主改革的洗礼，摒弃了封建家庭的血缘关系，但仍然保持了家族一体的意识。日本差不多所有企业，都挂有体现家族意识的条幅。家族意识，换句话说，就是群体意识，它是日本企业文化的灵魂和支柱，大大强化了职工对企业存亡的关心和对企业发展的期望，为日本企业发展的实现奠定了基础。

日本企业文化的群体意识特色可以概括为：

1. 自觉参与。在企业生产经营过程中，从公司董事长到基层管理人员，任何一项生产经营决策方案正式下达之前，都广泛征求工艺各环节工人和职员的意见，以改进和完善决策方案。在日本大企业里，普遍建立“品管圈”。所谓“品管圈”就是8—10个工人组成小组，每周开会一次，把实际工作心得、困难，解决之道告诉公司管理人员。这些小圈子发挥的效力非常之大，不仅可替公司节省大量钱财，提高产品质量，而且是工人参与企业决策的重要途径。日本企业工会不像欧美行业工会那样单纯地把注意力集中在提高工资和改善劳动条件上，而是对企业经营非常关心，具有强烈的经营参与意识。企业里广泛实行的“劳资协议制”，就是针对企业经营方针和中长期计划进行协商，劳资双方共识一旦达成，双方便都会为实现共同目标而奋斗。

2. 归属感。美国商业部在对日本经济考察时指出，日本有根深蒂固的集体主义精神，日本人有朴素的集体思想和全局观念，使个人利益服从集体和全局的意愿，日本人力求不与自己所属的集体离心和脚踏两只船。职工对企业的这种归属感，主要源于企业在就业问题上为职工提供了安全保证。在“终身雇

“终身雇佣制”下，企业几乎成为职工终生的劳动场所，在劳动力短缺时仍能保证有充足的熟练工人；在劳动力过剩时又能使职工有就业的保障。即使企业在经营困难或经营内容发生变化时，也是尽量通过调整企业内部的劳动力来解决，这样做大大强化了职工对企业存亡的关心和对企业发展的期望。正如日立金属公司总经理涌谷健次所说：“终身雇佣制的起源是和谐精神”，因为“和谐精神是协调，协调就能产生力量”。

3. 感情纽带。日本企业家岛川三部曾自嘲：我经营管理最大的本领就是把工厂家庭化和娱乐化。的确，虽然日本企业的内部管理制度很严，但日本企业的经营者也很注意情感的纽带作用。他们认为，个人的需要只有在企业内部得到满足时才会努力工作。要使职工感到企业如家，使企业本身成为一种超越经济动机的社会结合。日本大企业普遍实行内部福利制，使企业职工能享受更多的福利和服务。企业不仅成为职工获得经济利益和从事工作的场所，而且是满足个人及其家庭各种需要的社会单元。因此，企业成为一个内聚力很强的社会共同体。

4. 激励创新。日本企业十分重视职工进取和创新精神的培养。允许职工在工作中犯错误，但不允许没有创新精神。企业里设置的“提案奖”和“特别奖”，都是奖给有进取和创新精神的职工。前者是合理化建议奖，后者是奖给有特殊贡献的职工。企业对职工的评价，被放到职工与企业的关系中进行。不仅要看职工个人能力（包括业务知识、创造性和计划能力、理解判断力和工作态度等）和生产成绩，而且要看职工与集体的合作，对企业的关心，忠诚于企业的程度。年功序列工资制正是对企业职工评价的逻辑体现——在企业服务的时间越长，资历越深，贡献越大，得到的报酬就越高，职务晋升就越快。年功序列工资制成为一种职工对企业忠诚、奋发进取、努力创新的激励机制。

5. 危机感。市场经济的竞争规律和武士精神相结合，形成了日本人独特而强烈的危机感。这种意识表现为强烈的排外式集团竞争和协调式的内部竞争。在对外竞争中，企业从上到下命运与共，形成了一个竞争整体。在内部竞争中，职工在企业统一目标下，依照资历和对企业的贡献来争取优势地位。正由于日本企业既有默契合作的协调，又有竞争的活力，所以能实现对内对外都达到高度协调发展的境界。

二、“大和”精神

“以和为贵”

“天时不如地利，地利不如人和”是中国儒家传统文化的精髓，但中国人却常常勾心斗角，难以取得相互的信赖，所以中国人很难发挥集体的力量把事情做大、做好，做精，这实在是我们的一大遗憾。然而“以和为贵”的理念却深深注入了大和民族的灵魂深处，形成了独具日本大和民族特色的“和亲一致”的民族精神，并深深渗透了日本的工商业文化之中而成为一种经营理念和处事哲学。

“以和为贵”在日本人那里，有多种含义，它指和谐、合作、友爱、互助、宽厚、忍耐、谅解等。日本人强调“和亲一致”的精神，“和”的精神就是珍视和谐与统一；“和”的精神就是协调的精神，协调、合作、互助就能产生力量；“和”的精神意味着一种爱，对人、人生和事业的挚爱；“和”的精神提倡自我约束、克己忍耐待人宽厚；“和”的精神意味着通情达理，体谅别人。

日本社会，特别是既强调个体资质又强调整体协调的日本企业，“和”的精神就如同一架配置合理的发电机。就个人智能

及才能而言，无论是魄力、耐力、胸怀等气质性才能，还是逻辑思维、形象思维、抽象思维等智力性才能，日本人在世界上并没有超常之处。但是，就整体而言，日本人却显示了为其他许多民族所不具有的强大的内聚力和粘合力，并创造了在许多领域领先于世界的神话。推究其原因，就是由于日本人有效地发挥了“和利”精神，通过民族团结而产生了一种呈几何级数增长的“合力”。

我国留日学者冯玮在《日本的智慧：在大和民族的乐章》一书中以一家以“和利馆”命名的酒馆为例，耐人寻味地道出了日本文化“和利”与“合力”的魅力。“得利馆”三个字，实际上是双关语，它具有显在和潜在的两层含义。就前者而言“和利”强调了团结与和谐的重要，即所谓的“和则两利”；就后者而言，“和利”实际上是日语“割勘”的谐音，即均摊付款、各掏腰包之意，即强调在“和利”的同时，不可忽略个人的义务与责任。“和利馆”真可谓小中见大，包容了日本文化“和为贵”的内在蕴味，成为日本文化一个缩影。

毫无疑问，“和利馆”不只是一种社会现象，更是一种民族精神的缩影。“和利”的精神渗透于各个领域，正是这种精神，构成了推动日本社会发展进步的无形的精神力量。确实，人类社会是复杂的，无法用类似数学的一些基本定理加以推论。但是，它在许多方面却颇符合系统化的原理。即一个系统的整体能力，不等于组成该系统的各种元素能力的简单相加。经过系统组合的各种元素，根据其组合的优劣和支配其工作的原理，可以释放出全然不同于各种元素的能力简单叠加所具有的能力。从中我们不难悟出日本人所创造的诸多令世人刮目相看的奇迹就在于以“和为贵”为核心的日本文化通过“和利”进行精神统合，进而使这个民族释放出了令人难以想象的“合力”。

日本文化“和利”精神所产生的“合力”完全可以用如下

的例子加以说明：日本人就象一支结构合理、整体配合默契的足球队，尽管它并不是由“足球明星”组成，但由于个体自学的和谐意识以及相互之间的友好配合和协调，便释放出了“明星队”所不具有的整体力量。

日本人“以和为贵”的精神，在行动上表现为酷爱集体的行动准则。在世界民族之林中，这种现象并非日本人所独有，但是像大和民族那样成为一种普遍的社会现象，成为人们的一种价值判断、心理取向的行动准则，却是极为少见的。曾有一本书中这样写道：“有一个刻薄的评论家把日本人比作一群小鱼，他们秩序井然地沿着一个方向游进，直到有块石头掉入水中打乱了这支队伍，使之突然间向反方向游动，但队伍依然是秩序坦然。”

日本大和民族所具有的“以和为贵”的精神深深的影响了日本企业家精神的形成。“和谐”作为日本一种基本的社会价值观念和为多数人所认同的行为方式，构成了日本工商企业进行经营管理、协调利益关系的精神理念。

在日本，和谐和协调构成了许多企业的经营原则，协调和竞争在重视“和谐”的日本文化传统的沃土上取得了完美的结合，极大的推动和促进了日本经济的发展，构成了日本能够在战后迅速崛起的精神源泉。以家用电器为例，在日本东京的秋叶原电器街，有3000多家同类商店，这种配置现象本身，就是日本企业经营者注重“和谐”，在“和”中获利的有力证明。在开辟国外市场方面，在充满激烈竞争的国际市场上，能够携手合作集体进军国际市场，并以激光般的速度迅速超越甚至摧毁当地的同类企业，日本企业在国际市场的纵横驰骋和所向披靡，在很大程度上受益于和亲一致、精诚合作的民族精神。

在日本的企业中，普遍实行终身雇佣制和年功序列的工资制度，它们被美国著名日本问题专家格尔在《日本名列第一》中

誉为日本成功的法宝，原因就在于这种独特的管理，融合了东西方各自的优势，既有效地刺激了员工的积极性，同时又避免了因过度个人竞争所导致的人际关系的紧张，它们无疑是日本人善于协调个体与整体关系的民族智慧的生动体现，“以和为贵”精神所培育出的日本民族智慧可以用等式表示为“和利=合力”。

日本企业家精神中孕育的“以和为贵”精神几乎毫不例外地贯穿于日本著名商业巨子的经营理念之中。

作为松下精神象征的松下幸之助在《松下成功经营之道》中多次强调“和亲一致”精神，并以之作为“松下精神”的信条之一，他指出：

“松下电器的前途必定维系在全体人员步调一致的精神上。”

“唯有集合众多人的智慧，方能使经营达到理想的境界。”

“集合众智的经营，也可以说是全体的经营，这是松下电器自诞生以来，就始终一贯的精神。”

“如果能活用众人的智慧，我们人类就能成为万物之王者。可是，假如不能发挥众人的智慧，众人有一天还会互相斗争。所以我们身为王者，想创造真正有成果的人生，那是只靠独个儿的智慧难以完成的。唯有以众人的智慧判断事情，做得毫厘无差，才能使人类发挥作为强者的真正价值。”

“即使同业在自家附近新开店经营，也应以开阔之心对待，而不应视为眼中钉。新开店的人，也应以对待先进之心，行后进应尽之礼。”

“如果船长能沉着不迷失方向，船员冷静而肯合作，不论碰到何种风暴，这条船都能够安然前进。反之，如果每个人都慌慌张张不知所措，各自判断、自以为是，即使出发点是一片善意，船也无法稳定前进。碰到不景气而有了困难时，最重要的

就是和睦共存的精神。团结就是力量。”

日本索尼公司总裁盛田昭夫在谈及其成功管理经验时指出：

“日本公司的成功之道并无任何秘诀和不可与外人言传的公式。不是理论，不是计划，也不是政府政策，而是人，只有人才能使企业获得成功。日本经理的最重要的任务是发展与员工之间的健全关系，在公司内建立一种亲如一家的感情，一种员工与经理共命运的感情。在日本，最有成就的公司是那些设法在全体员工之间建立命运与共意识的公司。”

日本人有着传统的和谐精神，日本的企业非常看重公司的团结、和谐，对此小心谨慎，下很大的功夫，并且巧妙地在企业内外部进行沟通、调理。

以斗争求和平：合谐来自争执

虽然日本人上下级关系分明，上级常常直接指出下级的错误，但是同事之间发生了不同意见的争论，就象正常婚姻关系中的夫妻一样，争执尽管可以面红耳赤，但目的不是分离而是结合。为了解决冲突，公司甚至会用给冲突双方留“接受时间”的办法，留给人们必要的时间，以调整自己，适应新的思考方式。公司相信，观念的改变不能依靠强迫，要让人以自己的方式改变。

在日本，有成就的公司，不是通过消除个别人的意见实现协同一致，而是能使各种相互冲突的意见充分发表，最后结合为更高水平的新意见，即通过保持个性而达到和谐。如日本企业家盛田昭夫在任索尼公司副总裁时，田岛道治当董事长，两人常有不同意见，于是，田岛道治说：“盛田，你我主张不同。既然你我思想不一致，又常常发生冲突，我不想再呆在这样的公司里了。”盛田昭夫回答说：“阁下，如果你发现我们在一切

问题上均一致，那么这家公司确实没有必要雇佣我们两个拿薪水人。这种情况下，不是你就是我必须辞职。正是因为我不同意，这个公司才会少犯错误。”最后，田岛道治留下来了。

为别人保留情面

虽然争执是通向和谐的道路，但是日本人爱面子是很著名的。同样的情况存在于日本公司之中。在公司内，各级员工都很重视面子问题，非常注意给人留面子，以保持人际关系和谐。管理人员决不当众羞辱公司员工。给职工发工资和奖金，往往由经理单独发给职工本人，免使金额少的职工面子上过不去。总公司考核部门经理，决不象美国企业那样“公开审判”，而是私下进行。管理人员善于运用迂回的谈话方式，给下属、职工留下面子，保持和谐气氛。主管给下属安排任务，常常以这样的口吻说：“现在必须办这件事，该怎么办，请你根据自己的个性和特长决定吧。”职工的建议没有什么新内容，经理听完后并不直接评价，而是说：“我希望你在建议中能谈得更深入一点。”

日本人的“和”，就具体而言突出地表现在两个方面：从大的方面看，政府与企业结成了亲密无间的关系，以致在外国人眼里，似乎整个日本就是一个协调运转的大股份公司。从小的方面看，企业与职工也结成了休戚与共的命运共同体，这种企业与职工的亲密关系导致了人们对所谓的“日本式经营”的强烈兴趣。这两个方面，套用经济学的术语来说，前者是宏观层次上的“和”，后者是微观层次上的“和”，宏观层面的和谐一致需要有其微观基础。它们各自对日本经济的崛起，有着不可估量的作用。

政府与企业的联姻

一般来说，政府与企业的关系，就像婆婆与媳妇的关系一

样，历来是经济生活中最难处理的关系之一。也是主流经济学的重要争论主题之一。“婆婆”干预太多了，“媳妇”就没有积极性，于是便丧失了“效率”；“婆婆”超然物外，“媳妇”又可能把事情弄糟，“她”的偏心眼儿可能导致“家庭”丧失“公正”，“她”的幼稚与急功近利则可能使好钢用不到刀刃上，从而同样丧失“效率”。经济学家们把前者称为“政府失败”，后者称为“市场失败”。

日本的政府与企业之间却似乎十分默契。在保持民间企业的积极性和自主性的前提下，政府高瞻远瞩，从国家的整体利益出发，制定出未来一定时期的经济计划。在一个民主制度的国家里，这种计划对民间企业只能是“仅供参考”性质的。但是日本的企业界总是响应政府的号召，积极给予配合，即使为此牺牲暂时的利益也在所不惜。于是政府提出的目标一个接一个地实现了，国家也一天一天地强大起来。

大多数国家的政府是没有这么幸运的。在牺牲大量效率而换来发达的指令系统的计划经济国家，人们培养出一种消极对抗政府政策的特殊本领，叫做“上有政策，下有对策”，上层的政策到了基层就面目全非了。在自由企业制度深入人心的国家里，政府的计划常常不被理睬，也可能政策一出台被遭到剧烈的反对而流产。人们不会对政府敬若神明，相反却把它视为一种“必要的恶”。也就是说，人们接受“政府”这个怪物并不是因为它是什么好东西，而是因为缺少它社会就无法运转。就像人本来不愿吃药，生病了却不得不吃药一样。虽然吃药是不可避免的，但是人们还是希望吃得越少越好。于是西方人就说：“干预得最少的政府，就是最好的政府。”在这种观念的支配下，政府当然不能指望民间的企业会把它的计划当成圣旨了。能够不让他们钻法律的漏洞就不错了。

正是由于各国政府都有这样一本“难念的经”，日本政府与

实业界的“同心一体”才格外引人注目。日本的政企之间，何以如此合作愉快呢？日本传统中的集团主义意识，无疑是重要的粘合剂。日本的企业家也确实是在这种意识的支配下决定自己的行为准则的。他们把个体的利益置于群体的利益之下，把国家的兴旺视为企业兴旺的一个前提。但是这不是唯一的原因。日本政企之间的默契，还有其浑厚的历史渊源和独特的运行机制。

1. 渊远流长的政企关系

对经济发展历史略加考察，人们不难发现，资本主义经济在东方的产生和发展，和在西方不同，不是一个自发的过程，而是在外部压力下的一种被动的反应。东方国家经济自身没有为资本主义的发展提供足够的动力。西方列强的坚船利炮和源源输入的商品又使它丧失了自发生长的外部条件，因此只有通过自上而下的改革扶植，东方的资本主义经济才能壮大起来。在中国，这一过程就是李鸿章、张之洞等人领导的洋务运动；在日本，这一过程便是明治政府领导的维新运动。前者由于封建势力的过于强大和统治阶级的腐败无能而失败，后者则获得了成功。这种自上而下资本主义发展模式，有一个必然的“副产品”那就是“政商”，或者说，官僚资产阶级。

明治政府在“殖产兴业”、“富国强兵”的口号下，创办了大批近代工矿企业。这些企业一开始采取官营的形式，但是事实很快就证明，落后的管理方式和先进的企业生产是难以融合到一起的，许多官营企业都因效率低下而濒于破产。政府痛感有必要将它们私有化。于是那些与政府关系密切，经常为政府排忧解难的富商获得了实惠。政府不仅把大部分的企业以极低价格转让给他们，而且把他们作为未来国家的支柱而加以扶持，直接或间接地给他们以资助。这些由政府一手扶植起来的新兴经营者被称为“政商”。他们后来发展成为左右日本经济命脉的

垄断财阀。

三井和三菱是日本历史上最著名的财阀，从它们的发家史中，可以明显地看出“政商”与政府的密切关系。

三井早在德川幕府时代，就已发展成为实力雄厚的钱庄。明治维新之后，它第一个响应政府号召，向政府提供了数额达10万两白银的军事援助。由于这份功劳，政府委托它经营官方的官银出纳，授权发行“三井票”，三井从中获得了巨额的利润。在政府支持下，三井银行和三井物产公司创立。不久，三井又以低价从政府手中获得了三池煤矿、新町纺织所和富冈制丝厂等企业，业务大大扩展。1909年，三井公司建立，三井财阀正式形成。

三菱的发迹，则是通过承担日本侵台战争的运输任务而实现的。由于任务完成出色，政府给予了它一系列特权，并将高岛煤矿、佐渡金矿及长崎造船厂等企业廉价转让给了它，使之后来发展成为一个综合性的垄断财阀。

日本的其它大财阀，经历基本与三井、三菱类似。这样发展起来的企业，当然与政府有着千丝万缕的联系。而且在当时，日本经济远远落后于欧美各国，“举国一致”振兴日本的理念深入人心，对政府感恩戴德的日本企业，当然更是积极配合了。

随着日本经济实力的增长，企业界的独立性渐趋增强，但是这样进程被1929年爆发的经济危机所打断。同其它国家一样，日本政府采取了强硬的措施来干预经济以度过危机。随后，日本的企业就被拖入战时经济的轨道而彻底丧失了独立性。

战败之后，麦克阿瑟成为日本的“太上皇”，日本政府和企业自然成了“拴在一条线上的蚱蜢”。财阀是被解散的对象，政府则作为企业界的代言人同占领当局交涉，力求使日本的利益受到的损失最小。解散财阀进行得虎头蛇尾，日本的全体国民则由于共同的屈辱感而更紧密地团结在一起。占领时期结束后，

重建日本经济，恢复日本一流大国的地位成为日本政府和企业共同的目标。为了这个目标，它们同舟共济，结成了新的统一战线，即所谓的“日本股份公司”。

2. “日本股份公司”的前因后果

了解了日本政企之间亲密关系的由来之后，我们有必要考察一下这个所谓的“日本股份公司”的构成。“日本股份公司”论，最早是由美国商务部有感于日本政企的“同心一体”而提出的。类似的提法还有一些，例如“政企综合体”，“政府与财界的统一战线”等，但比较形象的还是“日本股份公司”。因为整个日本经济确实构成了类似于一个大公司那样协调运转的精密体系。在它的上层，是发达的政府宏观经济管理系统；在它的下层，是由众多的大大小的企业构成的经济实体；介于这两者之间，则是由各种半官方的审议会、咨询机构、行业组织所构成的中间桥梁，起着承上启下的作用。

日本的宏观经济管理系统是由 20 个中央一级的经济管理机构和一群生机勃勃的经济官僚构成的，他们是日本蓝图的设计者。日本的经济管理机构，形成了一个有机的整体。总理府直属的经济企划厅起着神经中枢的作用。国土厅、科学技术厅和北海道、冲绳两个开发厅则是几条重要的专职神经。大藏省及其控制下的国家金融体系则是日本经济的血液循环系统。通商产业省（简称通产省）扮演着总管家的角色，公正交易委员会和内阁法制局则充当监督者。在这众多的机构中间，最受称赞的莫过于主管工业、商业和外贸的通产省了。它机构精干、职责广泛、负责制定和实施产业政策。在许多人眼里，它实际上是日本战后奇迹的缔造者。通产省的前身是 1925 年从农商务省分离出来的商工省。当时商工省还是一个很不起眼的机构，但是省内的两个年轻人，东京大学毕业的吉野信次和岸信介，从一开始便显示出来强烈的革新和进取精神。1927 年的金融恐慌