

「不屈之人」—— 和田一夫

不知有多少同学听过曾经辉煌一时的日本大型百货公司「八佰伴」呢？

八佰伴集团在上世纪 30 年代，由和田加津和丈夫在日本静岗县热海市创办。他们用三十几年的时间，把一间专卖水果的小店，逐渐扩展成日本一家连锁超级市场集团。他们的故事更被拍成脍炙人口的日剧《阿信的故事》。故事中「阿信」的原型便是和田加津。编剧小时候是和田一家的邻居，他亲眼见证和田一家如何用坚毅的信念，在大时代的风浪中不怕艰辛，最后乘风破浪，创出骄人的成绩。在这张亮丽的业绩表背后，除了和田夫妇，他们的长子和田一夫其实一直和他的父母并肩作战，扶植着家族事业一步步登上高峰。

和田一夫(1929-2019)是家中长子，一出生便看着勤劳能干的父母艰苦创业。一夫从小便很有使命感。父母开店时，他便帮手照顾弟妹；长大后，就到店协助打理生意。

一夫并不是一开始就决心承继家业的。学业成绩出类拔萃的他，一早把眼光放在国际——他想当一名外交官。他原本准备报读有「外交官摇篮」之称的东京外事专门学校，但日本战败后，国际地位下降，外公便劝一夫留在日本，接棒家族生意。一直以家族为重的一夫，选择放下自己的梦想，转而报读商业经济。

「金子在哪里都可以发出光芒」。

一夫学成归来后，敏锐地发现一个人口只有四五万的热海市，物价竟然是全日本最高。而在这里，向商家赊账是平常事。但他的专业知识提醒自己，赊账最容易妨碍资金的流通，甚至形成呆坏账；而高标价更是不符合公平和竞争的精神。就是这条两头蛇，拉扯住热海市的商业发展。

当一夫准备向父母提出八佰伴的改革方案时，八佰伴经历了一场重大的挫折——1950 年的热海大火。这场空前大火烧去市内一千多间店铺和民房，四千多人无家可归。田中家经营了 20 年的八佰伴商店也在这场无情的大火中化为灰烬。

家和商店都化为灰烬。面对焦黑的废墟，年迈的父母受到沉重的打击。一夫见到父母年老了，不再是过往打不死的强人，他在心里暗暗立誓：「不能就此屈服！我要尽全力协助父母，把新的家再建立起来，把八佰伴的招牌再次挂起来，把这间小商店变成热海市最大的商店！」

一夫用他的坚定和乐观，带全家人走出阴霾，重建和田家。店铺重开之日，是由一夫亲自挂上「八佰伴」的牌子，象征着他是家族生意的继承者。

一夫掌铺的第一个决定，是无论来货价因天气或灾难而上涨多少，八佰伴都坚决不加价。这是灾难后，一夫看到百货物资对民众真的十分重要，便坚持他的生意与民众共同进退。八佰伴赢得顾客的赞赏和信任，发展一日千里。

40 年后，一夫在自传《和田一夫：从零到亿万再破产的励志启示录》中，便提到十分感激当年那场大火。假如没有那场大火，他们不可能那么快建造出比原来大五倍的家和八佰

(11) 和田一夫 —— 坚毅不屈

伴。是强大的信念和对家人的爱，推动一夫带领家人重建家园。这信念，后来成为八佰伴百货超级市场的发展原动力，「有危才有机」这句说话，应验在预备充足和有坚毅精神的一夫身上。

之后，一夫把美国超级市场的运作模式引入八佰伴。八佰伴不再只是一间大型杂货店，而是一所为顾客提供所有生活所需的百货公司。33 岁的一夫正式接替了爸爸的社长职位，八佰伴正式进入和田一夫的时代。

日本的百货业市场竞争激烈，一夫决定向海外发展。虽然他没有当成外交官，但过往凭着过往对各国的研究和了解，帮助他很快制定发展的蓝图。他最先把目光投放在发展中的巴西，接着是「环太平洋连锁化」：新加坡、香港、马来西亚、台湾的分店都陆续开张。各地分店纷纷传来红利的消息，大家都称赞一夫是商界奇才！

香港的业绩物别亮眼，就让我们来说说八佰伴在香港的发展吧。

八佰伴第一号分店在 1984 年圣诞节前夕开张，选址当时新落成的沙田新城市广场。当时沙田火车站尚未开通，新城市广场的人流不多，于是利用低租金吸引租户。很多具名气的日本百货公司都不想冒险到这个新开的购物广场开分店，唯有一夫预视到当火车开通后，沙田的人口必定暴增，所以他无惧一时的低人流，以最低每月十港圆一平方呎的租金，租了商场四层楼的地方十年。结果，又再一次证实了他的冒险是值得的。沙田车站开通后人流果然激增，八佰伴的营业额随之转亏为盈。发展十多年后，由于香港八佰伴发展出色，高峰期有十间分店，一夫更把总公司从日本转移到香港，同时预备指剑进军中国内地。

当时，八佰伴集团在全球拥有四百多家店铺，员工接近三万人，年销售额突破五千亿日元的。一夫不再是活在妈妈盛名下的接班人，而是屡屡创造轰动世界奇迹的跨国连锁集团主席、亚洲知名的百货业巨子。

一切都是那么顺利，却令一向运筹帷幄的一夫看不见失败的种子已在悄悄萌芽！

海外发展的成功，让一夫的信心冲上了顶点，他计划在极短的时间内，朝中国这个庞大的市场再次施展「成功魔法」。1992 年，他石破天惊地宣布，要在 2000 年前，在中国内地建立一千家超级市场和三千家汉堡包快餐店。

此言一出，马上被同行引为笑谈——做了百货业几十年的一夫，竟然犯了欲速则不达的经营大忌。

以往眼光独到的一夫，这一次却无视一切潜在的风险，竟然不惜负债求发展。由于过度扩张和市场定位不准，八佰伴兵败北京，随后上海分店也陷入严重危机……加上 1997 年的亚洲金融风暴和日本经济泡沫爆破的双重打击，八佰伴欠下十三亿美元的巨额债务，最终以破产收场。

一夫一夜间由百货业巨子变成被千夫所指，他的弟弟也因为假造账目隐瞒亏损而入狱。和田家的家业再次毁于一旦。不但股东和员工指责一夫急于求成，日本内很多人都怪责他把

(11) 和田一夫 —— 坚毅不屈

父母的家业给败了，令「阿信」的传奇蒙上污点。一夫深陷自责，决定宣布「自我破产」，交出所有财物，绝迹企业界。

背上失败的耻辱，有些人意志消沉，一蹶不振；也有些人会凤凰沐火，竭力重生。

在经历了最初的痛苦、伤心、绝望之后，一夫决心要振作精神，他在书本中寻找慰藉和启发。他曾经回忆说，八百伴宣布倒闭以后，他多出了很多时间，可以好好看一看书。其中把《邓小平传》读了好几遍。他好似找到一个知己，因为邓小平和自己一样，失败过三次。他还说：「邓小平最后一次从失败中站起来时是 74 岁。之后，他提倡改革开放，留下丰功伟业。而当八百伴倒闭时，我才 68 岁，我深信还有机会东山再起。」

当年日本的经济经历过泡沫经济崩溃，十多年后依然毫无起色，许多企业家如一夫般经历倒闭破产的惨痛，其中有人更自寻短见。日本彷彿被恶运缠绕，难道就只能坐以待毙吗？

显然，一夫的答案是：不！他自己不想坐以待毙，更不想见到自己国家的经济就此崩塌下去。于是一夫想到用他自身从商的经历和经验，鼓励那些事业失败、生活无着的人。像他这样 70 岁的老人，在企业倒闭之后依然乐观向上，寻求东山再起，那些比他年轻的人更不能放弃。1998 年，70 岁的一夫更开办了「国际经营塾」，把个人的经营经验和失败的教训，传授给年轻的经营者，藉此帮助年轻人创业。又定期举行考察旅行，运用自己在中国以及亚洲各国累积的人脉网络，和日本的企业家分享，藉此振兴日本的经济。日本 NHK 电视台等日本传媒，更称其为「不屈之人」！

如果你遇到失败，有敢于从零开始的勇气和信心，有在困难面前坚强不屈的精神吗？
(2785 字)

(11) 和田一夫 —— 坚毅不屈

不屈之人—— 和田一夫 问题（请圈出合适答案）

1 和田一夫起初的梦想职业是什么？

- A 外交官
- B 政务官
- C 首相

2 承上题，为什么和田一夫放弃梦想职业？

- A 日本战败
- B 外公劝导接棒家族生意
- C 以上皆正确

3 八佰伴在 1950 年经历了哪一场重大的挫折？

- A 前海大火
- B 热海大火
- C 东北海啸

4 和田一夫透过哪些精神对上题的重大挫折？

- A 坚定
- B 乐观
- C 以上皆正确

5 最后八佰伴经营不善而被迫破产例闭，和田一夫为何决定「东山再起」？

- A 不想见到自己国家坐以待毙
- B 希望将自身的经验与后辈分享
- C 以上皆正确

(11) 和田一夫 —— 坚毅不屈

延伸思考：

1. 和田一夫由经营「八佰伴」而成为百货业巨子，他的哪些性格特质帮助他达致成功？

2. 后来，和田一夫「八佰伴」因过度扩张至破产收场，他的失败原因是什么？

3. 「如果你遇到失败，有敢于从零开始的勇气和信心吗？」和田一夫面对失败的经历对你有什么启发？试以自己日常生活例子加以说明。
