

## 「不屈之人」—— 和田一夫

不知有多少同學聽過曾經輝煌一時的日本大型百貨公司「八佰伴」呢？

八佰伴集團在上世紀 30 年代，由和田加津和丈夫在日本靜岡縣熱海市創辦。他們用三十幾年的時間，把一間專賣水果的小店，逐漸擴展成日本一家連鎖超級市場集團。他們的故事更被拍成膾炙人口的日劇《阿信的故事》。故事中「阿信」的原型便是和田加津。編劇小時候是和田一家的鄰居，他親眼見證和田一家如何用堅毅的信念，在大時代的風浪中不怕艱辛，最後乘風破浪，創出驕人的成績。在這張亮麗的業績表背後，除了和田夫婦，他們的長子和田一夫其實一直和他的父母並肩作戰，扶植著家族事業一步步登上高峰。

和田一夫(1929-2019)是家中長子，一出生便看著勤勞能幹的父母艱苦創業。一夫從小便很有使命感。父母開店時，他便幫手照顧弟妹；長大後，就到店裡協助打理生意。

一夫並不是一開始就決心承繼家業的。學業成績出類拔萃的他，一早把眼光放在國際---他想當一名外交官。他原本準備報讀有「外交官搖籃」之稱的東京外事專門學校，但日本戰敗後，國際地位下降，外公便勸一夫留在日本，接棒家族生意。一直以家族為重的一夫，選擇放下自己的夢想，轉而報讀商業經濟。

「金子在哪裡都可以發出光芒」。

一夫學成歸來後，敏銳地發現一個人口只有四五萬的熱海市，物價竟然是全日本最高。而在這裏，向商家賒賬是平常事。但他的專業知識提醒自己，賒賬最容易妨礙資金的流通，甚至形成呆壞賬；而高標價更是不符合公平和競爭的精神。就是這條兩頭蛇，拉扯住熱海市的商業發展。

當一夫準備向父母提出八佰伴的改革方案時，八佰伴經歷了一場重大的挫折——1950 年的熱海大火。這場空前大火燒去市內一千多間店鋪和民房，四千多人無家可歸。田中家經營了 20 年的八佰伴商店也在這場無情的大火中化為灰燼。

家和商店都化為灰燼。面對焦黑的廢墟，年邁的父母受到沉重的打擊。一夫見到父母年老了，不再是過往打不死的強人，他在心裏暗暗立誓：「不能就此屈服！我要盡全力協助父母，把新的家再建立起來，把八佰伴的招牌再次掛起來，把這間小商店變成熱海市最大的商店！」

一夫用他的堅定和樂觀，帶全家人走出陰霾，重建和田家。店鋪重開之日，是由一夫親自掛上「八佰伴」的牌子，象徵著他是家族生意的繼承者。

一夫掌舖的第一個決定，是無論來貨價因天氣或災難而上漲多少，八佰伴都堅決不加價。這是災難後，一夫看到百貨物資對民眾真的十分重要，便堅持他的生意與民眾共同進退。八佰伴贏得顧客的讚賞和信任，發展一日千里。

40 年後，一夫在自傳《和田一夫：從零到億萬再破產的勵志啓示錄》中，便提到十分感激當年那場大火。假如沒有那場大火，他們不可能那麼快建造出比原來大五倍的家和八佰

伴。是強大的信念和對家人的愛，推動一夫帶領家人重建家園。這信念，後來成為八佰伴百貨超級市場的發展原動力，「有危才有機」這句說話，應驗在預備充足和有堅毅精神的一夫身上。

之後，一夫把美國超級市場的運作模式引入八佰伴。八佰伴不再只是一間大型雜貨店，而是一所為顧客提供所有生活所需的百貨公司。33 歲的一夫正式接替了爸爸的社長職位，八佰伴正式進入和田一夫的時代。

日本的百貨業市場競爭激烈，一夫決定向海外發展。雖然他沒有當成外交官，但過往憑著過往對各國的研究和了解，幫助他很快製定發展的藍圖。他最先把目光投放在發展中的巴西，接著是「環太平洋連鎖化」：新加坡、香港、馬來西亞、台灣的分店都陸續開張。各地分店紛紛傳來紅利的消息，大家都稱讚一夫是商界奇才！

香港的業績物別亮眼，就讓我們來說說八佰伴在香港的發展吧。

八佰伴第一號分店在 1984 年聖誕節前夕開張，選址當時新落成的沙田新城市廣場。當時沙田火車站尚未開通，新城市廣場的人流不多，於是利用低租金吸引租戶。很多具名氣的日本百貨公司都不想冒險到這個新開的購物廣場開分店，唯有一夫預視到當火車開通後，沙田的人口必定暴增，所以他無懼一時的低人流，以最低每月十港圓一平方呎的租金，租了商場四層樓的地方十年。結果，又再一次證實了他的冒險是值得的。沙田車站開通後人流果然激增，八佰伴的營業額隨之轉虧為盈。發展十多年後，由於香港八佰伴發展出色，高峰期有十間分店，一夫更把總公司從日本轉移到香港，同時預備指劍進軍中國內地。

當時，八佰伴集團在全球擁有四百多家店鋪，員工接近三萬人，年銷售額突破五千億日元的。一夫不再是活在媽媽盛名下的接班人，而是屢屢創造轟動世界奇蹟的跨國連鎖集團主席、亞洲馳名的百貨業鉅子。

一切都是那麼順利，卻令一向運籌帷幄的一夫看不見失敗的種子已在悄悄萌芽！

海外發展的成功，讓一夫的信心衝上了頂點，他計劃在極短的時間內，朝中國這個龐大的市場再次施展「成功魔法」。1992 年，他石破天驚地宣佈，要在 2000 年前，在中國內地建立一千家超級市場和三千家漢堡包快餐店。

此言一出，馬上被同行引為笑談——做了百貨業幾十年的一夫，竟然犯了欲速則不達的經營大忌。

以往眼光獨到的一夫，這一次卻無視一切潛在的風險，竟然不惜負債求發展。由於過度擴張和市場定位不準，八佰伴兵敗北京，隨後上海分店也陷入嚴重危機……加上 1997 年的亞洲金融風暴和日本經濟泡沫爆破的雙重打擊，八佰伴欠下十三億美元的鉅額債務，最終以破產收場。

一夫一夜間由百貨業鉅子變成被千夫所指，他的弟弟也因為假造帳目隱瞞虧損而入獄。和田家的家業再次毀於一旦。不但股東和員工指責一夫急於求成，日本內很多人都怪責他把

## ( 11 ) 和田一夫 —— 堅毅不屈

父母的家業給敗了，令「阿信」的傳奇蒙上污點。一夫深陷自責，決定宣佈「自我破產」，交出所有財物，絕迹企業界。

背上失敗的恥辱，有些人意志消沉，一蹶不振；也有些人會鳳凰沐火，竭力重生。

在經歷了最初的痛苦、傷心、絕望之後，一夫決心要振作精神，他在書本中尋找慰藉和啓發。他曾經回憶說，八百伴宣佈倒閉以後，他多出了很多時間，可以好好看一看書。其中把《鄧小平傳》讀了好幾遍。他好似找到一個知己，因為鄧小平和自己一樣，失敗過三次。他還說：「鄧小平最後一次從失敗中站起來時是 74 歲。之後，他提倡改革開放，留下豐功偉業。而當八百伴倒閉時，我才 68 歲，我深信還有機會東山再起。」

當年日本的經濟經歷過泡沫經濟崩潰，十多年後依然毫無起色，許多企業家如一夫般經歷倒閉破產的慘痛，其中有人更自尋短見。日本彷彿被惡運纏繞，難道就只能坐以待斃嗎？

顯然，一夫的答案是：不！他自己不想坐以待斃，更不想見到自己國家的經濟就此崩塌下去。於是一夫想到用他自身從商的經歷和經驗，鼓勵那些事業失敗、生活無着的人。像他這樣 70 歲的老人，在企業倒閉之後依然樂觀向上，尋求東山再起，那些比他年輕的人更不能放棄。1998 年，70 歲的一夫更開辦了「國際經營塾」，把個人的經營經驗和失敗的教訓，傳授給年輕的經營者，藉此幫助年輕人創業。又定期舉行考察旅行，運用自己在中國以及亞洲各國累積的人脈網絡，和日本的企業家分享，藉此振興日本的經濟。日本 NHK 電視台等日本傳媒，更稱其為「不屈之人」！

如果你遇到失敗，有敢於從零開始的勇氣和信心，有在困難面前堅強不屈的精神嗎？  
(2785 字)

( 11 ) 和田一夫 —— 堅毅不屈

不屈之人—— 和田一夫 問題 ( 請圈出合適答案 )

1 和田一夫起初的夢想職業是什麼？

- A 外交官
- B 政務官
- C 首相

2 承上題，為什麼和田一夫放棄夢想職業？

- A 日本戰敗
- B 外公勸導接棒家族生意
- C 以上皆正確

3 八佰伴在 1950 年經歷了哪一場重大的挫折？

- A 前海大火
- B 熱海大火
- C 東北海嘯

4 和田一夫透過哪些精神面對上題的重大挫折？

- A 堅定
- B 樂觀
- C 以上皆正確

5 最後八佰伴經營不善而被迫破產例閉，和田一夫為何決定「東山再起」？

- A 不想見到自己國家坐以待斃
- B 希望將自身的經驗與後輩分享
- C 以上皆正確

( 11 ) 和田一夫 —— 堅毅不屈

延伸思考：

1. 和田一夫由經營「八佰伴」而成為百貨業鉅子，他的哪些性格特質幫助他達致成功？

---

---

---

2. 後來，和田一夫「八佰伴」因過度擴張至破產收場，他的失敗原因是什麼？

---

---

---

3. 「如果你遇到失敗，有敢於從零開始的勇氣和信心嗎？」和田一夫面對失敗的經歷對你有什麼啟發？試以自己日常生活例子加以說明。

---

---

---

---

---

---

---