

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

从亿万到零



引言

80年代，日本电视连续剧《阿信》风靡日本、港台澳、中国内地，乃至整个亚洲地区。阿信的坎坷经历，曾使千千万万的观众落泪；阿信的奋斗精神，又激励着无数的阿信迷。

本书的主人公和田一夫，正是传言中的“阿信”的长子；八佰伴集团的前身，正是“阿信”开创的家庭小菜店。几十年后的和田一夫，成了闻名亚洲的百货业骄子；八佰伴更是一个环太平洋地区的跨国连锁集团。

90年代的今天，和田一夫领导的八佰伴再一次震惊世界——日本的八佰伴集团破产了，香港的百货公司被清盘，整个八佰伴集团濒临全线崩溃！

这是1997年度日本、香港，乃至世界百货零售业最大的破产倒闭事件。日本八佰伴债台高筑，欠下1600亿日元的巨额债务，和田一夫必须毕生偿还债务。香港的9间大型百货商场被封店、停业、清货、贱卖，作为八佰伴国际集团总部的香港，现在竟没了百货核心业务。受其拖累，八佰伴其他海外业务也频频告急。

香港某周刊以“阿信起家，儿子败家——八佰伴玩完”为标题大做文章。

和田一夫是否真是败家子？

50年代初，日本热海市的一场大火，把和田家开创20多年的家庭事业化为灰烬。和田一夫鼎助父母从零开始，家庭事业以此为契机，还上了一级台阶。

60年代初，和田一夫从美国考察回来，率先在热海市开办超级市场，掀起了本地区超市经营的新潮。

70年代初，和田一夫为避开国内激烈的市场竞争、避免遭致大公司的兼并，决定向海外突围，远走巴西开设八佰伴分店。八佰伴是日本最早走国际化的百货公司之一，八佰伴不仅没被大公司吞并，还获得新生。

70年代，八佰伴遭受了两重大危机，一次是“花菱事件”，致使整个集团陷入财政困境；一次是巴西经济危机，八佰伴在巴西难以维持，倒闭在即。和田一夫以惊人的毅力，渡过危机。

80年代，八佰伴集团有长足的发展。和田一夫的环太平洋地区构想有了明朗的轮廓，八佰伴先后在巴西、新加坡、香港、洛杉矶、纽约、马来西亚、文莱、泰国、台湾、哥斯达黎加等地开设了连锁店。八佰伴成了名符其实的国际流通集团。

1984年，和田一夫在香港设立第1号店沙田八佰伴。“沙田一役”被称为日资百货进军香港的关键性战役，和田一夫掀起日资在港经营的热潮。日资以其先进的管理和优质服务，在香港几乎占了半壁山河。日资之中，八佰伴风头最劲。和田一夫以他“阿信”之子和八佰伴总裁的身分，在香港更是名声鹊起。

和田一夫不仅是家族事业的继承者，更是个创业者。

谁能相信，这样一位商界俊彦，竟会在90年代把八佰伴集团推向全军覆没的边缘？

1989年，和田一夫的本命年。属蛇的和田一夫决定来个大蜕变，惊人

之举一个接一个推出，计划一个比一个宏伟！

他决定把集团总部从日本迁来香港，在日本和香港掀起轩然大波。和田一夫奉行“间隙理论”，人退我进、人弃我取，他不仅认为在香港大有可为，他更看好广阔的中国内地市场。和田一夫的方向是对头的，他是个具有远大目光的企业家。

他受到港督卫奕信的会见，他还结识了一批香港赫赫有名的商界人物，如李嘉诚、郭鹤年、郑裕彤、李兆基、浦伟士等，他们要么是百亿巨富，要么是千亿财阀，和田一夫深感他本人和他的集团尚有一定距离，须迎头赶上！

他在香港购买了高级写字楼；接下了香港排名第五位的豪华游艇；他加入了香港名士富商云集的赛马会；他更买下香港第一豪宅“天比高”。他住在“天比高”，构想“天比高”式的计划，开始了“天比高”的扩展！

他在港澳共开设 10 间大型百货超级商场，他的旗下在港拥有 5 间上市公司，他的业务涉及百货、贸易、酒楼、快餐、娱乐、家电、食品、地产等多个领域。风头之劲，一时无两。

他在日本的分店数增至 58 间，其中“新世纪半田”耗资 200 亿日元，和田一夫还有一揽子建造这种大型商城的计划！

八佰伴的国际版图不断拓展。他除了广设零售网点外，还大做房地产，光纽约、芝加哥、温哥华、吉隆坡、新加坡、伦敦的物业楼面就达 280 万平方英尺。

他在上海合资建造了世界第二大规模的第一八佰伴新世纪商厦。他更石破天惊地宣布：要在 2000 年，在中国内地建立 1000 家超级市场、3000 家汉堡包快餐店！

集团在高峰期，拥有 200 多家各式连锁店。论分店数，在日本零售百货业中名列前茅。

然而，他犯了欲速则不达的营商大忌。

他不惜负债求发展，令集团潜伏下巨大的危机。

1997 年 9 月 18 日，日本八佰伴因无法兑现到期的债券，被迫申请破产保护。该公司欠下 1600 亿日元的巨额债务，公司股票被东京交易所停止挂牌，到年底还取消其上市地位。

多米诺骨牌连锁反应，新加坡和香港股市亦停止八佰伴股票挂牌，新加坡当局还冻结八佰伴两间分店的资产。香港方面，一时传言四起，八佰伴集团岌岌可危。香港的供应商、物业主向八佰伴追讨欠款紧逼不舍，今早已没有流动资金的八佰伴（香港）有限公司难以招架。

11 月 20 日，八佰伴香港宣布旗下公司八佰伴百货清盘，港澳 10 间百货商场停业封铺。

香港 9 间分店清货大贱卖，仅套现 2000 万港元，而公司欠债高达 10 亿！

八佰伴信誉大跌，继而八佰伴系的圣安娜饼屋连锁公司和欢乐天地娱乐公司，又被停业倒闭的传言包围，市民竞相兑现饼券礼券，引发了圣安娜与欢乐天地挤提风潮。

在日本，八佰伴有限公司被吉之岛百货集团收购。

在香港，八佰伴百货算是化为乌有，母公司八佰伴成了空壳公司，以百货业起家的八佰伴集团从此在港没有了核心业务。

在北京，八佰伴早已退出赛特购物中心，合作经营方式成为历史。

在深圳，沙头角八佰伴商场已更名为“新佰伴”。

在上海，八佰伴已提出转让第一八佰伴有限公司的股份。

在世界其他地区，八佰伴正在拟定一系列出售资产或收缩规模的计划。

据估计，整个八佰伴集团要恢复元气，须 15 年的时间。这便是和田一夫过速过度扩张付出的沉重代价。

八佰伴的惨败，令人扼腕叹惜，亦令人深思。

和田一夫是日本零售业的改革家，他的许多革命性的举措，虽遭致非议，但最终为同业所效仿、所接受。

和田一夫又是个理想主义者，他从善良的愿望出发，实行廉价销售、周休三日制等，为达目的，他甚至到了不惜牺牲盈利的地步。他把营商当事业，而不仅仅是赚钱的工具，他是个追求精神享受、轻于物质享乐的人。

和田一夫的理想，又带有妄想的成分。他的计划做得太大，脱离了集团的财政承受力。他理应知道高负债的风险，但他说得最多的一句话是：“有风险才有利益，风险越大利益越大。”

如果市道景气，很可能八佰伴不会落入败局。近几年来，日本经济大滑坡，股市低迷、地产崩溃、金融业为庞大的呆帐受困，银行紧缩银根，企业纷纷破产。八佰伴破产并非偶然，但是，像八佰伴这样的大中型零售企业，唯有八佰伴宣告破产，这又不能不从它的自身去寻找原因。

除了八佰伴扩展过速过度，还有一个重要原因，是经营不善。和田一夫是个经营老手，但他把主要精力放在扩展上，而忽略了经营管理。香港百货业的全线崩溃，与其亏损严重有很大的关系。

和田一夫在日本八佰伴破产已成定局时说：“火凤凰必将重生，在燃烧自己后，会再创新天地，大不了从零开始！”

从负债这点来看，八佰伴还不仅仅是从零开始，而是要从负数开始。一生中几经挫折的和田一夫，当然不会就此而认输，他发誓要从绝境中奋起，洗雪“阿信”之子“败家”的耻辱

他今年已经 69 岁了，他能在有生之年恢复元气、重振雄风吗？

第一章 出身贫寒 经商神童惊世人

1929 年，和田一夫出身于静冈县的贫寒家庭，祖父是小贩，父母是工人。经济大萧条使得一家三餐无继，母亲像电视剧《阿信》中展现的那样，开办了一间蔬果屋，店名叫作“八佰伴”。一夫从小跟随母亲，3 岁就会做买卖，“经商神童”的绰号不胫而走。

和田一夫的出生地在静冈县热海市郊野。

热海市在三面濒海的伊豆半岛北端。伊豆半岛是日本著名的温泉旅游地，山峦奇峻，树林葱茏，空气清新。在万绿丛中，常有白色的雾气袅袅飘出，那便是从岩熔的石缝汩汩冒出的温泉。日本人喜好温泉浴，大凡有温泉的地方都建有温泉旅馆，吸引了八方游客踏青而来。其中热海这个地方温泉尤其集中，这亦是“热海”地名的由来。热海距东京仅百余公里，特别是东京至关西第一大都市大阪修建了国铁之后，热海的交通愈加便利。到 20 年代末，热海已是三四万人口的旅游城市，城区四周，便是秀色如画的山峦及

田园。

世界对热海及伊豆的认识，多是缘于日本著名作家、诺贝尔文学奖得主川端康成的成名作《伊豆歌女》。川端康成信仰佛教禅宗的虚无思想，他以唯美主义的抒情笔调，向人们展示出一幅淡泊、幽远、静溢、飘渺的画卷。

然而，田园牧歌只属于有闲阶级和游人骚客，穷人更看重的是生存。

和田家族世代务农，种植水稻，男耕女织。所产的稻米，大部分留以养家糊口；少部分出卖，换回生活必需品。这种自给自足的原始经济到一夫祖父——老和田时代已发生较大的变化。

本世纪 20 年代，距明治维新已有 50 多年。明治维新导致了日本经济的嬗变，日本走上了初级工业化道路。东京至大阪的铁路干线从热海边缘通过，热海的外港停泊了蒸汽动力的轮船。来热海的旅游者中，商人所占的比例越来越大，正日益取代昔日的游侠剑客，成为时代的新宠。热海城区的范围日趋扩大，兴建了大批旅馆、商铺，甚至机器操作的工厂。

老和田与热海的农民一样陷于困惑之中，今后还有没有赖以生存的田地？水稻能不能继续种下去？

大和民族像崇拜神那样崇拜稻米。日本历史上数次大规模动乱，均由米荒而引发。

最近的一次是 1918 年的“米骚运动”，抢劫米铺的风潮几乎席卷整个日本，直接导致寺内正毅首相的下台。在日本成为世界经济强国的今天，日本人崇拜稻米的观念丝毫未减，日本政府为保护农民的利益，限制大米进口，而让国民吃贵十倍于进口大米的日产大米。

众多的热海农民固守土地，种植水稻。他们笃信，世上任何东西都没有土地更牢靠，任何业种都没有种植水稻高尚。

老和田却比较务实，热海的城市人口日益增多，他发现种菜比种稻更赚钱，就改种蔬菜。他的蔬菜自产自销，他在卖菜过程中又发现，卖菜比种菜又更赚钱。于是他就退掉承租的土地，只在屋后的菜园种菜，腾出大部分时间贩卖蔬菜。

这个临时的菜档曾经雇了个叫良平的年青人。他性格内向、诚实，没什么文化，相貌也无吸引人之处。虽然住在和田家，却与和田加津没什么交往。

和田加津就像电视剧《阿信》中的女主人公那样，10 岁起就开始做工，生活虽艰苦，却天真浪漫，好幻想。她那时的幻想是去东京做她想做的事，嫁一位中学毕业的职员，自然不会想到下嫁给地位低下的乡下来的短工。对于良平的形象和性格，读者或许可把他与电视剧阿信的丈夫龙三比较，当然良平不等于龙三。

老和田却要女儿嫁给“义子”良平。加津姑娘不肯，良平远不是她所想象的白马王子。加津抗婚出走，去东京做工。但在父亲的逼迫下，她还是于 1927 年与良平结婚。良平与东家的女儿结婚时，是工厂的工人，也许说是产业工人名声更好听些。对于这段历史，和田后代讳莫如深，仅在热海的老住户中流传，版本不同，大致情况这样。

加津结婚的这年春，日本爆发严重的金融危机。危机以东京的渡边银行、赤地银行停业为起点，银行挤提、停业与公司破产风潮波及全国。到 4 月 23 日，日本全国的银行竟一律停业。日本经济大萧条，大小企业受累，破产、停产、缩小规模、限时生产。良平和加津的工厂虽未停产，却减少开

工，工薪也只能领到一半。

购买力下降，墟市冷冷清清，菜贩卖不出菜，叫苦连天。

不景气至 1929 年仍未见丝毫曙光，和田一夫正是这一年来到人间。

1929 年是农历蛇年。与中国一衣带水的东瀛，传说是秦朝方士徐福率 500 童男、500 童女渡海东征赴岛，繁衍生息而成。徐福入海求药不还，童男童女繁衍的后代却未数典忘祖，频频遣使来中国寻根学师，至唐朝达到高潮。

这些遣唐使和留学生把唐朝的行政制度、典籍文献、文学艺术、医术医药、道德法律、宗教思想、建筑服饰、度量衡器等传入日本。在 8 世纪前，日本没有文字，吉备真备等来华僧人，借用汉字创造出至今还通用的日本文字。日语中的汉语词汇，除读音不同外，本身就是原汁原味的古代汉字。日本的不少习俗当然亦是如此。

在中国人的十二生肖中，蛇被称为“小龙”，与龙相似，是个吉祥的属相。日本人相信生肖，亦重男轻女，尤其希望头胎生子。和田家媳妇将在龙年生育，一家人祈求神社，默祷加津生下个龙子。

和田一夫曾多次听母亲讲述他生下来的情景。

加津身怀六甲，仍在缫丝厂缫丝。1979 年“新日本映画”拍了一部反映日本早期缫丝业的电影《啊！野麦岭》，现在的人们可透过电影了解缫丝女工的艰辛。加津在缫丝厂劳累一班后，回家还要做家务，临产在即，她也没片刻休息。

这一天，加津孕腹发生阵阵悸痛，她不得不停下手中的活计，艰难地挪步至门口，请邻居大嫂去叫丈夫。好一会儿，良平才慌慌张张带助产士赶到，婴儿呱呱落地，哭声分外嘹亮。

助产士把婴儿抱在手里，向主人家报喜道：“是个男婴！”

这时，一件奇怪的事发生了，哇哇大哭、眯着眼的婴儿，突然睁开眼睛，停止哭声，咧嘴展开一丝微笑。满屋的人全惊呆了！

助产士见多识广，依照中国人的说法说道：“了不起哇！别的婴儿出世哇哇大哭是个讨债鬼，这个婴儿一落地就懂得笑，是来送财的，长大了定是个了不起的大人物！”

助产士说话喜欢讲究意头，若头胎是女婴，她也会说出生女的种种优越性：姐为大，下面会带出数个弟弟来。

和田家重酬了助产士，接下来便为这个男婴取名。

“他是长子，就叫一夫吧。”老和田说道。“一夫”、“太郎”在日本是最常见、最通俗的名字，类似中国人的“一生”、“大贵”等。

“小龙之年”生下贵子，长辈当然希望一夫能出息成一个小龙。和田一夫后来岂止是一个小龙，而是大龙，成了中国内地人和香港人眼中的世界百货业骄子。

数十年后，母亲加津对已成为八佰伴公司总裁的一夫说：“可惜那个助产士早已过身，若她在世，见你果真出息，她会因给你接生而高兴不已。”

这些都是后话，一夫出世，和田家并无太多心思考虑如何将一夫好好栽培，使他成大器立大业。和田家考虑的是该如何生活下去，如何把一夫抚养大。

1929 年，日本经济雪上加霜。两年前的金融风暴尚未恢复元气，此年，由纽约大股灾引发的世界经济危机又席卷全球。银行倒闭，企业破产，商品

滞销，市景萧条。失业的工人和职员如黑色的蛆虫涌动，或在倒闭的公司和工厂大门外徘徊；或站在米店饭铺前一筹莫展；或沿街挨户乞讨；或背井离乡踏上渺茫的谋生道路。

加津生育后，在家里坐月子。良平的五金厂大量裁员，良平虽未被辞退，但厂里货品积压，工厂主已拖欠了两个月工资未发。

物价综合指数从 174.5% 降至 120.4%。物价下降了 3 成，但国民的收入却下降了 6—7 成！物贱无人买，这是大萧条时期常见的怪状。老和田的上市菜常常卖不动，不得不一次较一次减少上市的数量。

和田家一天才吃一顿白米饭，其余两顿改吃粗菜煮稀粥。和田家还算过得去的，那年头，热海郊野的野菜都给挖个一干二净。

加津生育后，身体复元很快。“七朝之庆”时，已经可以下床做一些轻活计；又过了一个星期，加津就独自一个操劳家务了。

哺育期间的加津在考虑开辟一条独立谋生之路。

这一天，一夫的祖父黑着脸回到家中。他挑上市的菜只卖出一半，在回程的路上，他赌气似地把剩余的菜全部送给买不起菜的人！老和田气呼呼地讲述这件事，加津和良平都笼罩在不祥且压抑的气氛中，父亲这样做等于自断生路，滞销货品送人，若同行知道，必然会对始作俑者猛烈攻击。除非你不想再做生意，或许你有万贯家财可以做慈善家。

“难怪在电影里头，美国的谷物大王会把一火车皮一火车皮的小麦倒到大海里！”老和田这句话，又全然站在卖方的立场上说话，可见老和田的当时的心理极为矛盾。

“我想，人要活命，就不能不吃菜。”加津觉得此时与其安慰父亲，不如开导陷人困境的父亲。

“可人家就是不买。你们不会不知道，现在的国民有多穷！”老和田沮丧地说道，“我要像谷物大王那么富有，就做慈善家。把谷物倒掉，那是作孽呀！”

加津说：“做慈善和营商，都是利民的一种。如果我们能向人们提供价廉物美的蔬菜，也算是为大众做了有益的事情，又能为家庭增加收入。我有一个想法，我想跟你一道去卖菜。”

“你疯了？现在大批工人失业，入行卖菜的人比吃菜的还多！”老和田瞠目结舌。

加津心平气和地说：“买菜的都是家庭主妇，我现在是生了孩子的当家媳妇，卖菜容易跟这些主妇们沟通。你让我试试吧。”

加津在父亲卖菜不利的情况下，仍想入行卖菜，自有充分的心理准备。她曾多次看过父亲卖菜，父亲卖菜除了吆喝声中气十足，实在不便恭维，他开出价码，愿打愿挨，请君自便。此外，不再有招徕顾客的手法。因父亲是长辈，不便挑明进谏，加津只有身体力行，来证实自己。和田家底子薄，最适宜做的，大概也只有卖菜。

良平在家里找来一些木板，为妻子做了一个手推车，连橡皮轮胎也是从旧货店买来的。车厢分成若干小格，分别装有不同的品种，其中还留有供小孩可坐可骑的位置。加津把一夫放上去，拉着他在门前的空地兜圈子，一夫高兴得咯咯欢笑。加津满心喜悦，既可沿街叫卖，又可带孩子，真是一举两便。

刚满月，加津就推着手推车出门去。

刚入行的加津，没多久就显示出与父亲不同的禀赋。她突破老和田单一的货品的俗套，她的手推车放满了各种时鲜蔬菜。为了保障蔬菜新鲜而价格低廉，加津联系了好多位菜农，确定他们做她的供应商，因能长期供货，虽然每次要的数量不大，却能获得较优惠的价格。加津把所获的优惠又让予顾客，得到顾客的赞誉，说加津的蔬菜新鲜又便宜。

加津旗开得胜，马上扩大经营，增加水果品种。她也用上述的办法与果农建立较稳固的关系。当地的水果品种不多，加津就与热海山本水果批发店联系，说服山本以批发的价格，让她购买零售数量的水果。山本店的货源来自全日本，很多是驰名全国的水果品种，该店的客户是旅馆和专门的水果店，零售的数量只能按零售的顾客对待。加津带一夫三番五次登门，山本动了恻隐之心，答应了加津的恳求。

加津最成功的招术是她的推销术。她的高明之处在于人家感觉不到她是在做买卖，而是在拉家常。加津嘴巴乖巧，甜甜地叫这些主妇作大婶、大嫂、大姐。她自报家门，叙说家庭主妇们爱听的家庭琐事，这些家庭主妇也爱把自己家中的事向加津倾诉。她们有什么烦恼，会请加津帮她们拿主意；还会向加津讨教烹饪方法。加津是个有心人，若遇到外地迁来的住户，加津卖菜时，就会虚心且诚恳地向她们打听新的烹饪方法。加津回家后，如法试做，果然口味不一般。加津卖菜时，就会主动向其他主妇推荐，若比较空闲，加津还会上门亲自演示烹饪。

加津很快拥有一批固定的顾客。

加津的收入很快就能与良平在厂里拿到的钱一样了。

老和田只带加津出门卖过几次菜，他马上感觉到是加津在唱主角，加津做生意的本事远远出乎他的预料。老和田不再随加津一道出去卖菜，他侍弄那块老菜园，偶尔帮加津送货。

加津卖菜得心应手，却有一点美中不足。虽说卖菜能兼顾孩子，可一夫随母亲四处奔波，日晒雨淋，又黑又瘦，连旁人看了也心疼不已。一天，几个老顾客买过菜后，仍围着手推车与加津拉家常。受到冷落的一夫哇哇大哭起来，加津就把一夫抱在怀里哺乳。

这些老顾客看了便说：

“你这样带着孩子四处奔波好辛苦，你干脆就把蔬果摆在你家门口，我们上你那里买。”

一语点醒梦中人，加津激动得连连道谢。在回家的路上，加津的构想进一步完善，在门口摆个菜摊，就不如临街开一个店。原先总是恨手推车太小，装不下更多的品种。

现在不仅可以卖蔬果、卖调味品，还可以兼营与烹饪相配套的用具等杂货。和田家虽然不在闹市，但有固定的顾客帮衬，至少不会太冷落。

等良平收工回家，加津急不可待地把她的主意讲予丈夫听。良平觉得这主意不错。

加津便向父亲提出这个建议。老和田说：“现在你们有了孩子，该你们当家，你们自拿主张吧。”

良平与加津就把临街的一间房腾出，作为铺位。才个多星期，和田家的蔬果杂货店就开张了，店名叫“八百半”。开张的前两天，加津分别拜访了过去的老顾客，一是感谢她们对自己生意的一贯关照；一是深表歉意，以后不能亲自送菜上门，给顾客带来诸多不便。绝大部分老顾客表示，她们会

上加津的八百半买。她们都对加津做生意的良好信誉赞不绝口。

在日语中，“八百屋”即“菜店”的意思。取名“八百”，表示该菜店是老和田与女儿加津靠一杆秤行街叫卖、白手起家。“八百半”的“半”字，取自和田加津父亲和田半一郎中的“半”。另一种说法是加津父亲叫田岛半一郎，同样有个“半”字。

这里有个疑问：良平原来姓什么？若义父姓和田，良平就是入赘后改了姓；若义父姓田岛，良平就保持了他的原姓，加津嫁他后，改为夫姓。时间已逾近 70 年，传下来的说法又不一致。而现在的和田家族后代则对这些保持沉默。也许男人“入赘”女方家，在日本也不是什么值得荣耀的事情，和田后代有所忌讳吧。

根据现存于八佰伴总部的、60 年前的员工工作围裙，店名的日本原文是“八百半”。

这个店名会使中国人理解成数字，在有些地方的俗语中还作“不聪明”解，于是，中文译名改为“八佰伴”。

母亲和田加津心灵手巧，善良而不乏精明。在她的全力打理下，八佰伴很快步入正轨。

加津一人忙不过来，先是父亲做女儿的帮手，每日去向固定的供货商进货。不久，良平也辞去厂里的工作，和妻子一道开店。销售是零售店最重要的一环，加津坐店做生意，兼照看孩子；良平出远门收购蔬果，还兼负送货上门的工作。虽然绝大部分老顾客都表示上门买和田家的东西，路途远的顾客总感到不便，常常因为这样那样的原因不能经常光顾。良平送货上门，不仅稳定了这批老顾客，还招揽了一批新顾客。

一夫在店堂蹒跚学步、呀呀学语，转眼就是 3 岁了。

一天，父亲一早就去进货了，公公去了山本家的茶室。母亲坐店卖货，忙过好一阵，见顾客渐稀，便手脚麻利地装好菜，准备给附近的一个行动不便的老婆婆送去。母亲把一夫抱上小凳坐着，吩咐道：“你坐这里看店，爷爷马上就要回来，你不要乱走动。”

母亲风风火火走了。这时，邻居大叔伊藤秀行来买东西。见大人不在，就逗一夫玩。

不料一夫却一本正经地问他：

“叔叔，你要买东西？”

伊藤甚是吃惊，见他很认真的样子，就笑嘻嘻逗他说：“我要买一包海盐、一包味素，你会卖吗？”

一夫不言不发，跳下凳子，从货架上拿了一包海盐、一包味素，并丝毫不差地报出价钱。一夫说，等下妈妈回来写字（记帐）。那时热海仍奉行赊帐的买卖方式，熟人和固定客户，都毋须以现金交易。

伊藤秀行惊讶道：“你怎么知道这些东西的价钱？”一夫一副满不在乎的神情：“我天天看妈妈这么卖。”

加津回到店里，伊藤秀行向加津惊叹道：“一夫太聪明了！和田家出了个经商天才！”

消息不胜而走。来八佰伴买东西的顾客，有不少是为了特意看看这个年仅 3 岁的神童。

有的顾客还“点将”要一夫卖东西给他们，好考一考一夫的经商天赋。一夫虽不能进行复杂的算数，却也非常了得，未虚担“神童”的盛名。

一夫为八佰伴招揽了不少生意。

当时很多人说，一夫长大了继承家庭事业，八佰伴一定能大发达。一夫的父母矢志以八佰为伴，却不希望儿子淹没在小店之中。他们期望一夫读书学有成就，大学毕业甚至留洋英美，将来好干大事业。

一夫7岁那年，父母送他上热海最好的小学念书。

那时日本已从经济大萧条中走出，以军事工业为支柱带动了日本企业界的兴盛。全日本几乎找不到一个失业的工人，市景繁荣，八佰伴的生意也兴旺多了。但在此前后，一夫的大弟、二弟、三弟相继来到人间，家中的人口增多，和田家的生活水平并未提高。

父母以家境贫寒来激励儿子发愤读书。一夫将父母的教诲挂在心上，勤奋苦读，他天资聪颖，学业出类拔萃，令父母无比欣慰。

父母没想到的是，送儿子上了这间小学，却给一夫幼小的心灵蒙上一层阴影。这间小学的学生们的家庭，非富即贵，至少也是公司职员。只有少数学生的家庭是小商人或技术工人，这些孩子自然会受到富贵子弟的白眼。但一夫在家从来不说。

一天，一夫放学回家，令母亲惊愕不已。他满脸通红，脸上还有数道伤痕，神情忿忿然，像是刚打过架。母亲又气又疼，忙放下手中的活计，给一夫擦脸。

“一夫，你这么大了还不懂事，怎么搞成这副样子？”

母亲话音刚落，一夫委屈的泪水就不停地流淌。他伏在母亲怀里，边哭边硬咽着：“妈妈，你们为什么要卖杂货？”

母亲慈爱地为他擦眼泪，说：“孩子，不卖杂货我们一家吃什么？人虽有贵贱，可卖杂货也是人们的需要呀。”

原来，一夫在考试中得了全班第一，老师表扬了一夫。班里的几个富家子弟在放学的路上，却大肆嘲弄一夫的出身，骂他是“杂货仔”，讥讽一夫的铅笔用到半寸长还舍不得扔掉，一副“穷酸相”。他们要一夫趴在地上学狗叫，再恩赐一夫一支没有削过的铅笔。

他们不止一次嘲弄一夫是杂货仔，可从没像这次这么损人。一夫天资过人，成绩优秀，并不以为比这些富贵弟子矮人一等，一夫回敬道：

“杂货仔又怎么样？有本事你们也去考第一！”

“你考第一又怎样？长大了还不是个杂货佬！”

一夫不甘示弱，再次回敬他们。双方大吵起来，对方自恃人多势众，就扬言比谁的拳头厉害。一夫被激怒了，忘记了母亲“不要惹事生非”的教诲，更忘了自己力单势寡，咆哮着主动发起进攻。一夫揍得其中的一个抱头鼠窜，其余几个一哄而上，把一夫打倒在地，拳打脚踢。幸亏大人路过，制止了这场实力悬殊的打斗。

母亲听完一夫的哭诉，抚摸着儿子的头安慰道：“孩子，以后别人怎么骂你，只当没听见，你每次考高分，才算真正赢了别人。”

母亲说着捧起一夫的头，神态庄重地盯着儿子，严肃地说道；

“孩子，要记任，什么活都是人干的。卖杂货没有什么不体面，我们家的店，不是有好多富贵的人家来买杂货？有没有出息，不在乎你干的事是大是小，而是要看对人们有没有益处。如果一个人靠见不得人的手段牟取不义之财，他再富有，也会被人们看不起。”

母亲常常向一夫灌输这类意味深长的处世箴言，一夫一时还不能完全

领会，但铭记在心。

成年后，一夫功成名就，成为热海市家喻户晓的大人物。阳田一夫回首他的成长历程，对双亲感念深切：“我是家里的长子，小学、中学到大学期间，都靠父母亲的鼓励与帮助。”

和田一夫少年老成，一是缘于家庭出身与周围的环境，二受他是和田家的长子。一夫在学校是个学业优秀的学生；在家中，他处处以大孩子自责自勉，兼顾起照顾弟弟的责任。

一夫小学毕业那年，一日天气预报有十级台风即将在本洲中部沿海登陆。台风来临前万里无云，加津和良平见天气还好，便去郊外进货，打算赶在台风来到前回家。否则台风来临，几天都出不得远门。老和田去邻近的小镇办事，一大早就出了门。

不料台风提前登陆，狂风挟着暴雨，劈头盖脑倾泻下来，一时天昏地暗。加津和良平怕货物淋湿，将货搬进途中的一户人家，在这家躲雨。家里的四个孩子怎样了？但愿他们平安，不要出事。骤雨似箭，加津也归心似箭，却不能脱身冒雨前往，只好听天由命了。

此时，一夫也替在外面的父母和爷爷担忧。暴风雨来时，一夫当机立断，先把窗户关上。铺门临风，而风力太大，一夫拉了几下都无法合拢。他叫来弟弟，用绳子拴住门环，一夫喊“一、二、三”，三个弟弟齐心协力，把门拉上，一夫急忙用栓子插上，还加了一根大木杠。

关上门后，一夫跟三个弟弟讲故事。见大人还没回来，天色又晚，便自作主张从货架上拿了三个苹果，一个弟弟分发一个，哄他们先睡觉。

父母赶回家已是深夜，良平卸货，加津跑进卧房，见三个小儿子安然睡在榻榻米上，一夫却趴在油灯下做作业。家里所有的门窗全关得严严实实，店里的货没给雨淋湿一点。

加津眼里流露出宽慰的目光。一夫说：“妈妈，我好替你们担心。”加津忍不住泪流满面，听一夫讲述台风来临发生的事。

一夫才十岁出头，遇事沉稳机智、不慌不乱。加津与良平悄悄地说：“我们的一夫，将来准能干出大事来。”

一夫小学毕业，顺利地进入中学，又以优异的成绩考上大学。却不知，他大学没有毕业，竟被校方开除了！

第二章 命途多舛 学业中止遭浩劫

和田一夫少年时立志做外交官，最后顺从长辈意愿进入日本大学。大学时代的和田一夫思想激进，竟被校方开除了。他经过痛苦反省，加入家庭事业，协助父母打理八佰伴，立志鼎新改革。一场大火，将八佰伴化为灰烬，一家人露宿街头，20余年的心血化为乌有。

和田一夫如是说

清晨的“神想观”。是一种通过获得神灵附体之感，来净化精神波动的训练。所谓净化精神波动，便是进入一种无拘无束、自由自在的神境界。决断时，或者说思索时，最重要的便是这种自由自在的精神境界。

“神想观”决不是用来赚钱的一种道具，它有助于自我控制。我要让更多的人幸福快乐的愿望常常和神的波长一致，所以灵感便从灵界降临在我的祈祷中，这就成了我的智慧源泉。40年来我每天清晨一直坚持做“神想观”，不可思议的事情真的不断发生。

和田一夫的小学中学，正值日本的“战争特别时期”。

在本世纪，日本两次震惊世界。

三四十年代，日本军国主义发动了对中国、东南亚以及太平洋地区的侵略战争。这次战争给亚洲人民带来深重的灾难，亦使日本人民蒙受深重的灾难。这场不义的战争，以日本的失败而告终。

从六七十年代起，日本从废墟中崛起，实现了经济腾飞。日本从一个战败国，成为仅次于美国的经济强国。它的经济成就，举世瞩目。日货日资遍布全球，连发达的美国都遭受沉重的打击。有人正视日本、研究日本；亦有人诅咒日本发动了第二次“侵略战争”。

30年代发生的事，在和田一夫脑海中只留下表面印象。父亲和田良平因是独子，没有应征入伍。母亲为此事而庆幸，父亲却以呆在家里没有为大日本帝国及大和民族效力而感到耻辱。

在战争这个问题上，父亲母亲不时会发生争议。

每天一夫放学回家，父亲都要关心备至地询问儿子，老师安排了什么军体训练？他还考儿子，要一夫背诵“天皇至上”、“忠君爱国”之类的训词。母亲则关心一夫的日语、算术之类的基本课目，她认为学会这些对社会、对个人将来都有大用场。对此，父亲颇有微辞，说一夫母亲见识短浅，说一夫长大了可是要参军效忠天皇，为大和民族的利益建立“大东亚帝国”。

1937年12月13日南京陷落，这是中国现代史上最悲惨的一幕，数十万中国人死于日军的屠刀下。日本举国欢庆，热海市张灯结彩，举行了盛大的游行活动。一夫在放学的路上，就被父亲拉去加入游行狂欢的队伍，庆祝“皇军”攻陷中国首都的“辉煌胜利”。

到深夜，父子俩口到家，母亲却板着脸，严肃地问道：“一夫，你放学后没做作业，就跑去玩了。我过去是怎样教你的？”一夫低下头，父亲却振振有词：“是我拉一夫去的。

这不是玩，是效忠天皇，庆贺皇军的伟大胜利！”

一夫不敢吭声回房间做作业。母亲仍在厅堂训斥父亲。日本是个崇尚“夫权”的社会，但良平还是比较怕老婆。

平心而论，父亲良平并非狂热的好战分子。当时，整个日本都卷入军国主义浪潮中，和田良平只是这股浪潮中的一滴不起眼的水珠。而一夫母亲加津也不是反战分子，她只是比丈夫更实际，她的终身不渝的观点是：做生意，就不要热衷政治。

严峻的现实迫使良平也不得不实际起来。

军国主义国策，致使日本经济陷入深重的危机。战线扩大、战期延长、军费猛增，导致财政枯竭。国家偏向发展军事工业，民用工业遭致极大的破坏，市场上日用商品匮乏。由于大批的青壮劳力被征入伍，或被征去从事军工生产及修筑军事工程，农业生产中只剩下妇女和老人，粮食减产，市场供应紧张。

八百伴店铺的货架越来越显得空荡，负责采购的和田良平殚精竭虑，日夜在外面奔波，以支撑日益萧条的八百伴。最感头痛的是军费开支浩大引

起的通货膨胀，而国民把物价飞涨的罪过归咎于商家。八佰伴无法再保障稳定的廉价货源，不得不在维持微薄的利润的前提下提高零售价格。常有顾客在八佰伴抱怨物价上涨，加津只能陪笑脸，向顾客赔罪，并说明原由。

这种情况到 1940 年 8 月更显严峻。近卫内阁颁布“国家总动员法”，宣布实施战时“政治新体制”和“经济新体制”。“经济新体制”的核心，就是将全日本一切经济领域的活动都纳入战时统制体制，所有的民用工业全部转为军需军工生产。味素没有了，大小味素厂改为生产战争急需的化学炸药、化学药品、化学食品。香油等调味品因是奢侈品，而被禁卖。日本是个岛国，连海盐这类必需品也实行配给，八佰伴进货受到严格控制。由于粮食连年减产，原先由稻田改为种蔬菜水果的田园，重新退耕种上水稻。这样一来，八佰伴的主要经营商品——蔬菜水果的货源就大成问题。

原先，八佰伴最大的难题是发愁卖不出货；现在既愁买不到货，又愁卖不出去。一夫没有参与家庭经营，但从父母亲的交谈和神色，知道家庭小店八佰伴的情况是多么的困难。热海有相当多的杂货店难以维持而关门，还有一些店因为违反了配给制而被当局取缔。

父亲母亲以顽强的意志，将家庭赖以生存的小店支撑下去。和田一夫成年后，不少热海的老顾客以感激之情与他谈到，在战争期间，他们与八佰伴共渡难关。

1945 年 8 月 15 日，裕仁天皇透过广播发布停战诏书，宣布无条件投降。日本结束了给亚洲及本国带来巨大灾难的战争，由于军国主义的阴魂不散，日本国民感到沉痛、悲观、绝望和不解。

和田良平听到天皇诏书后，默默地垂泪。当天，热海就发生数起武士道信徒剖腹自杀、效忠天皇的事件。顾客来八佰伴传递这类消息，加津就骂道：“自杀的人是懦夫，为天皇去自杀不值得，只要日本还有人，就会有希望！”

加津这话实际上是讲给丈夫听的。好些天，良平萎靡不振，神思恍惚，仿佛失去了灵魂。这情形，就像《阿信》电视剧中阿信的丈夫龙三在自杀前一样，但他们的结局却是两样的。加津在这些日子总是派良平做这做那，把良平的时间安排得满满的。忙碌的人不会胡思乱想，又因为事情忙碌，自己会感到自身的责任重大。

祖父老和田的情形要好些，他能吃能睡，只是无心参与八佰伴的经营，整天泡在茶室，大骂日本指挥官无用，缴械投降，有辱大和民族。

这年和田一夫已有 16 岁，他知道母亲的内心也是十分的沉重。战争虽然结束了，但灾难还在延续。数百万军人遣送回国，昔日的英雄，如今军服褴褛，恍恍然如丧家之犬。

整个国民经济崩溃，通货膨胀愈演愈烈，一个产业工人的月薪只够勉强应付一周的最低生活费。黑市泛滥，黑市粮价比配给的粮价贵几十倍，一些基本的生活必需品成了奢侈品。市景萧条，八佰伴也必然生意黯淡。

母亲加津总是带着微笑接待顾客，总是强打欢颜向家人发布喜讯。比如八佰伴今天来了多少顾客，营业额多少，盈利多少；说顾客惠子的丈夫原来传闻在塞班岛被美军打死了，现在居然从美军的战俘营活着回来；高桥之诚的儿子虽瘸了一条腿，但他一回来，就鼎助年迈的父亲开办木屐作坊。

母亲营造了愉悦和睦的家庭气氛，父亲慢慢从不祥的阴影中走出来。

1946 年，和田一夫高中毕业。

在中学时代，一夫就立下要做外交官的宏愿。尽管当时亚洲烽火连天，有三个弟弟的一夫一到应征年龄，就有可能应征入伍，而一夫做外交官的愿望从未熄灭。

一夫出生于低微的小商户家庭，也许是一种逆反心理，他对读商科毫无兴趣。他渴望踏上外交官的仕途，令那些富家子弟再也不敢小觑他。他在心中无数次描绘做上外交官的情形，西装革履，穿梭于欧美等国，频频与各国元首和政要会晤。外交官踏上异国的国土，就是代表日本政府与日本国民，外交官就是日本的形象！

和田一夫早就瞄准了一所名校——东京外事专门学校英语科，即今日的东京外语大学。该校一直是专门培养外交官的最佳大学，迄今有 14 位日本外相毕业于这所大学，出任大使的外交官不计其数。

和田一夫性格内向，他把这一宏愿埋藏在心，把英语当作中学时代主要课目来攻读。

尽管后来一夫没有实现外交官的梦想，但他扎实的英语功夫，令他在日后的跨国投资、环球经营中大受裨益，和田一夫由此而成为世界流通领域的“国际公民”。

到最后一个学期，和田一夫才把做外交官的宏愿向父母和爷爷道出，提出要报考东京外事专门学校。

母亲加津说一夫不再是小孩了，他想读什么学校由他自己决断。

父亲良平双手赞成，夸奖一夫有出息，是和田家的骄傲。良平对日本外交官在外国人面前唯唯诺诺大为不满，认为丢尽日本人的脸。良平说：“和田家的一夫可不会是这样的，一夫是来栖三郎。”（作者注：来栖三郎为前驻德大使，日本偷袭珍珠港前曾受东条英机委派作为外交特使赴美“谈判”。）

爷爷竭力反对一夫报考东京外事专门学校。

“日本亡了国，还有什么外交？现在一个美国大兵放个屁，吉田茂首相都不敢吭一声。日本在国内都没有说话权，到外国更没有地位，人家不把你当战争罪人啐你一脸的痰算好。哼，外交官？连外相都没一点用！”

老和田的话正是当时日本现状的真实写照。1945年8月26日，麦克阿瑟将军率领 15 万美军进驻日本，以“同盟国占领军”的名义对日本实行军事占领。盟军司令部成了高踞日本内阁之上的“太上政府”，占领军总司令麦克阿瑟成了日本的“太上皇”。盟军对日本的政治、外交、经济、军事等进行全面控制，日本内阁成了傀儡。在不到一年的时间内，麦克阿瑟就换了东久迩稔彦、毕原喜重郎、吉田茂三届内阁。在其后的 3 年，一年换一届内阁。

现在的日本当然不是这样。从 70 年代起，日本凭藉强大的经济实力，频频对世界头号强国美国说“不”，变得越来越强硬。老和田认为从事外交没有希望，也许可认为他目光短浅，可当时情景，连政治家也看不到一线希望的曙光。

日本是个尊老社会，长辈为大，因此，老祖父的意志不可转移。

于是，父亲母亲一道来奉劝一夫打消做外交官的念头。

一夫内心带着深深的遗憾，表示完全听从爷爷的教诲。多年之后，和田一夫回忆这段往事说：“就是这一句话，我失去了做外交官的机会！”

对和田一夫来讲，是祸，还是福呢？

1946 年秋，和田一夫考入日本大学的预科，准备次年进入经济系就读。

日本大学是日本的三大名牌私立大学之一（另两所是早稻田大学、庆应大学），商科尤其有名。

和田一夫读商科，并非打算毕业后接手家庭小店，他当时有些被动，完全是按照长辈的愿望进入日本大学。就父母来说，他们赞成一夫将来读商科，但不限定一夫非得继承家庭事业，而是希望一夫进取可干大事，做大企业的高级职员，进而做社长；退一步则可鼎助父母打理八佰伴，一夫受过高等教育，总会比父母更能干。

和田一夫对读商科不感兴趣，因为预科转入本科要淘汰一批学生，和田一夫对功课抓得还算紧。一旦考入本科，他的学业马上松弛下来，热衷于校园的社交活动。

在美军占领时期，麦克阿瑟试行在日本推行美国式的民主自由制度。在战时，日本军政府禁止结社及党派活动，取缔工会，限制集会。麦克阿瑟“当权”后，打破一切禁令，连日本共产党的非暴力活动都可大行其道，而不会遭致当局的干涉。

各种主义和思潮在日本的文化界、知识界、教育界泛滥。大学生社会阅历浅，求知欲望强烈，思想活跃，大学校园历来是文化观念的敏感区，是培植各种思潮、流派的沃土。校园的周末和夜晚，礼堂和大教室总是熙熙攘攘、人声鼎沸，形形色色的导师们在这里高谈阔论，吸引了大批校园忠实信徒。

一天晚上，大教室里青年学子济济一堂，和田一夫也坐在其中。一个自称百分之百的布尔什维克的激进主义演说家，高擎着俄文原版的马克思、列宁的著作，发表了一场极富煽动性的演说。

和田一夫产生了强烈共鸣。

他千方百计找来马克思的著作，如饥似渴阅读。他茅塞顿开，每次都有新的感悟。

过去，和田一夫为他的杂货商家庭出身而感到耻辱，因为太微贱了。现在他仍然为他的出身感到耻辱，只是如今他却认为他的出身“高贵”了。他羡慕出身于产业工人和佃农之类无产阶级家庭的同学。实际上，像这样的名牌私立大学，是不会有真正的无产阶级家庭的弟子，个别标榜父亲是产业工人的同学，他们的父亲要么是工厂里的高级技师，要么是能暗中领到资方津贴的工会干部。

和田一夫在日记里写道：父亲母亲的商业行为，是不公正的，低价从农民手中收购农产品，加价后再卖出去，赚取可耻的剩余价值，是在残酷剥削农民！

和田一夫痛恨日本军国主义，亦对美军占领日本深表失望。他羡慕东欧各国，由于苏联的解放，而走上美好的社会主义道路。他在日记中阐述自己的观点：日本是没有希望的，只有通过暴力来推翻这个罪恶制度，建立完美的共产主义制度，实现日本的繁荣和平等。

数十年后，成为大富豪的和田一夫反省他大学期间的思想行为，认为他把苏联的社会主义看得那么美好，是一种思想“幼稚病”。

作者在此无意评价和田一夫的思想，作者所要指出的是：即使是很“开放”的社会，激进思想走向极端，也会为社会和当局所不容。如果他“一心只读圣贤书”的话，和田一夫的历史就会改写。

和田一夫被校方开除了！

事缘在大学本科二年级，和田一夫背着父母参加了校园的激进派左翼组织。他违背了父母的教诲。假期回家，父母对一夫的观点感到吃惊和担忧，劝一夫不要介入政治。

沉迷其中，崇拜自称“革命导师”的左翼领袖为再生父母的和田一夫，哪里会把父母的话当圭臬。

这不是仅仅停留在研讨辩论阶段的校园社团活动，而是有许多激烈的、富有攻击性的实际行动。他们猛烈抨击原先积极宣扬过军国主义思想的教员；他们在东京街头游行集会，鼓动反美情绪；他们深入工厂，号召工人行动起来向资方斗争；他们甚至在夜晚攻击财阀富豪以及战犯家属的住宅。

日本大学是私立大学，对学生来讲，私立大学与公立大学最大的不同，是收费昂贵。

当时通货膨胀，校方也跟着提高学费。收取学费只是私立大学经费的一个来源，主要的来源还是靠民间财团以及财团支持的慈善机构，不足部分才向政府申请拨款。有一次，校董会召开会议，研究经费问题。某个左翼组织号召学生包围校董会会议室，宣读反对学费加价宣言，高呼反校董会的口号。

和田一夫是其中的活跃分子之一。

这次行动，令校方大为恼怒。学校是靠财团和慈善机构的慷慨资助而生存的，这些学生“恩将仇报”，竟反对起校董会！校方开除了参加这次行动的激进分子，和田一夫正在其列。

受到勒令退学的处罚，和田一夫一点也不觉得难过，他恨透了这所“依赖大资产阶级施舍”的学校。和田一夫也不打算回家，他计划与其他被开除的同学一道，走向社会，去实现他们的激进主张。

退学通知书寄送到一夫父母手中，不啻晴天霹雳！他们万万没想到，自己含辛茹苦供养着上大学，指望日后大有出息的儿子，竟是这样的不懂事、不争气，惹下这样的大祸！

加津和良平默默无言，沉思着坐了一夜。最初的惊慌和愤怒慢慢消退，加津的思绪也渐渐明朗。

加津说：“儿子有过失，有父母的责任，不能推卸不管。一夫原来一贯安分守己，只是在大学里听了别人的错误宣传，盲目地跟在别人后面闹事，可见他自己没有信仰。

我相信一夫是个知错能改的孩子，我们还是送他去‘生长之家’吧。”

加津和良平赶往东京，把一夫从大学生公寓接了回来。随后母亲收拾简单的行李，送一夫去“生长之家”教团反省。时间是1949年的秋天。

“生长之家”是 SEICHONOIIE 的汉语写法。该教派崇尚尊重、自由、博爱、和睦，拥有众多的教徒。按照加津的要求，教团执事安排一夫在一间小房间里自我反省。他的身边放着“生长之家”教团导师谷口雅春先生的著作——《生命之真谛》。

和田一夫根本没有兴趣翻阅这本被“生长之家”信徒奉为圣经的著作，令一夫奇怪的是，没有一个教长、执事、教友来督促他阅读这部经典；也没有人来与他辩论，或者开导他。

在来“生长之家”的路上，和田一夫就作好改造“愚昧教徒”的思想准备。在他所阅读的“革命著作”中，宗教是混灭人民斗志的麻醉剂。他要在这个影响广泛的“邪教”中，通过宣传与辩论，传播他的“革命思想”。

“生长之家”的信徒越不理睬他，越激起他与他们展开公开论战的欲望。

机会终于来了！“生长之家”定期召开公开的教义研讨会，和田一夫急不可待地赶赴会场。他在会上慷慨激昂，宣扬他的“革命理论”。信徒们只是静静坐着，没有一个人站起来与他辩论，目光却含着善意的期待。

和田一夫淋漓酣畅地说完，四座仍是静默无声。他泪水哗哗地流下来，他自己也闹不清是失望，还是悔恨。

这以后，和田一夫的心境平静了许多。他正是在这种心态下重新打开《生命之真谛》，他一下子沉浸进去，诗一般优美的语言，淳朴而不乏深奥的哲理，使他的心中如流过一涨清泉。

和田一夫的激进思想仿佛被清泉滤洗过一遍，思想步入一种新的境界。他不知不觉中接受了“生长之家”的教义。他还在教友的点化下学会“神想观”作为一种特殊的净化心灵的训练。他对他的宗教信仰终身不渝。不仅如此，他还把“生长之家”的精髓作为日后八佰伴集团公司经营思想之源泉。

脱胎换骨的和田一夫怀着愉悦的心情，回到家里，参与家庭小店的经营。

毕竟是大学商科的肄业生，和田一夫发现八佰伴经营方式老套，大有可改进之处。

他经过周密的市场考察，决定向父母建议改革经营方式。

然而，一场浩大的火灾，不仅使他的改革胎死腹中，更使和田家数十年积累的家产化为灰烬——家宅与店铺变成一堆焦土废墟，一家人露宿街头。

一家人该如何生存？今后的路又该如何走？

第三章 革除陈帐 废墟之中从零越

1950年，一场罕见的大火，吞噬了和田家的一切财产。然而在第二天，和田一夫就在废墟中重新挂出八佰伴的招牌。从零开始，迈上向亿万进发的道路。他首开热海市零售业改革之先河，革除陈帐和高标价的陈规陋习，石破天惊，引起市场的热烈反应。

1950年4月13日。对和田家，对热海市，都是个灾难性的日子。

这一天，父亲良平出门办货，母亲加津陪弟弟去办理新学期的手续。店里只剩下和田一夫一人。忙过好一阵后，顾客渐渐稀少，街上行走的多是悠闲的游客和居家的妇女老人。

做生意最盼望热闹，和田一夫现在觉得分外宁静冷清。

一声震耳欲聋的巨响，一幢存有化学物品的仓库发生爆炸，火光冲天而起。和田一夫急忙跑到门口张望，东边已是一片火海。疾风卷着热浪滚滚而来，紧接着，逃命人惊慌失措四处奔跑，带着恐惧的叫喊喧嚣声。

一向处变不慌的和田一夫也惊呆了，他从未见过这么惊魂慑胆的场面。他愣了一瞬，急忙跑进屋拿一只铁皮桶欲去救火，跑出门，热浪更加灼人，火势更加凶猛。这样的火是没有救的，连消防车也在往后撤。和田一夫又缩回店里，手忙脚乱把贵重的调味品装进空箱子里。

日本是个多地震岛国，建筑大都是易燃的木板房。风助火势，火借风

威，短短的几分钟，烈焰就像一条翻腾的火龙。从街的另一头朝八佰伴四周的木屋窜来。虽是大白天，大火竟把天空给烧红了！

邻居伊藤秀行用力拍打着店门，大声叫道：“一夫，你不要命啦！还不快逃！”

和田一夫立即抱着沉重的木箱出店门，火焰带着一阵嚣声窜上八佰伴房顶，热浪像炭火一样炙烤着一夫的皮肤。他丢掉木箱，夺命奔逃。出街口时，他反转头看，八佰伴以及相连的住宅已给大火吞噬。

几十年后，和田一夫谈起这场令人心悸的大火，仍脸有戚色，他最后又以庆幸的口气说：“我幸好急急逃命，才没有被烧死。”

热海市这场空前的大火，烧掉了该街区 1000 多幢店铺和民宅，死伤 100 多人，4000 多人无家可归。

和田家的格局是前店后宅，三代人辛勤操劳的财产化为一片焦土。老祖父与父亲母亲在 1930 年创建的，合力惨淡经营了 20 年的蔬菜水果杂货店八佰伴，这一天从热海市彻底消失，成了一片废墟。

家没有了！

八佰伴没有了！

只剩下一无所有的人！

废墟还浓烟弥漫、残火未熄，一家人就急急惶惶聚集在原址的废墟旁。

母亲当场就晕厥过去。她苏醒后，立刻挣扎着站起来，满目悲怆。一些未受劫难的者顾客来安慰加津，加津感动得哭了起来。

父亲面无表情，眼里也噙着泪水，他仰首问天，仿佛在质问老天爷为何如此残忍。

一夫一脸一手焦黑，他拎水浇熄残火，用手在废墟里扒东西，一无所获。

三个弟弟也先后赶来，他们惊魂不定。

老祖父去女婿家长住，那是甲府县的一个偏僻的小山村，消息闭塞，他一时还不会知道家里遭了火劫。就算他知道，他年迈体弱，也起不了什么作用。

母亲见一家人全部到齐，抹去脸上的泪痕，用平静的口气说：“一家人都平安，就是和田家的福气。”母亲反反复复说这句话安慰大家，但今后如何生存，八佰伴怎样重新开办，她现在仍是一片茫然。

夜空湛蓝，满天星斗，显得那么的恬静安祥，全然不知地上的人间悲剧。

和田一夫按照新近养成的习惯，照例做“神想观”。

“神想观”类似佛教禅宗的打坐，万般放下，心念一致，方能获得心灵的自由。和田一夫做完精神训练功课，心明如镜，神恰似云，悲观与压抑顿然消散。正如他自己在自述性文章中所说：

“即使在冥冥黑暗中，如果拿来一根蜡烛，一旦点燃，周围就豁然明亮，一切邪恶便无影无踪了。内心老是一片漆黑，性格也会阴沉忧郁，命运也会黑暗一片。反之，要训练自己，总想光明之事，眼前也会一片光明。光明就是美好的意思，所以我只想好事。”

和田家的财产本来就是白手起家的，现在一无所有，不正好从零开始？定下新的目标，八佰伴的生意还会越做越大！

想到这里，和田一夫就走到母亲跟前。母亲也没有睡，默默坐着。一

夫说：“我想马上把家庭小店开起来，以后再作大计划。”母亲说：“我也想到要把家庭小店重新开起来，现在找工作难，和田家没有第二条路可走，我也不想再干别的。”

母亲把一夫父亲摇醒。三人在凄冷的夜气中商讨重新开张的事。

天蒙蒙亮，父亲母亲和一夫分头行动。

那时热海仍盛行赊帐制。只要是固定客户，零售商可到批发行赊购货物，消费者也可留一笔赊帐在零售商那里。父亲良平先去进货，他们作了最坏的打算，即使没有租到铺位，就先做走贩。母亲加津呆在八佰伴废墟，因为赊帐的顾客，这个时候会千方百计付清赊款，好帮助受灾的店主渡过难关，同时，亲戚也会问到化为焦土的原址来，呆在这里，方便他们寻找。

和田一夫骑上父亲昨日骑出的脚踏车去找铺位。他没走多远，居然在火灾现场附近发现一幢只存少许杂物的旧仓库。现在毁掉店铺的商家有好多，只要想继续经营的，都在加紧找铺位，打这旧仓库主意的人肯定不止一个。和田一夫骑着脚踏车飞快地跑，几乎跑遍了热海城区，才在一家温泉旅馆找到业主。

业主山口一雄先生完全可以趁现在物业紧张敲和田一夫一笔。和田一夫满头大汗，气喘吁吁先自报家门，然后恳切地说明来意。山口一雄先生笑了起来，说：“我内人娟代常去八佰伴买东西，跟你母亲加津嫂很熟。”

有他这句话，事情就好办多了。山口一雄开出火灾前的一般租价，双方当即草签租约。和田一夫连连称谢，心里亦对母亲开店形成的信誉感慨不已。

和田一夫赶紧回到八佰伴废墟向母亲通气。母亲立即随一夫去旧仓库，忙着清理杂物，打扫铺面。等父亲骑车拉来第一批货，八佰伴的招牌又重新挂上了！

一家人总算有了暂时的栖身处，仓库中间挂了一排蒲席，前面做铺位，后面住人。

由于和田家的信誉好，仓库小店的生意逐步接近火灾前的水平。

1950年6月，朝鲜战争爆发。不久，以美军为首的“联合国军”开赴朝鲜作战。战争升级，而卷入战火的美欧等国远离朝鲜，朝鲜的邻国日本成了理想的后方基地。美国向日本下派了大批军需物资的订单，并给予大量的美元援助。战争期间，日本的40%对外贸易、90%的海洋运输，都是为美军的“特需”服务的。奄奄一息的日本经济如垂死病人注入新鲜血液，起死回生，呈现蓬勃之势。

笼罩在日本经济界的凌云惨雾一扫而光，新开的工厂如雨后春笋在国铁干线两侧冒出。《读卖新闻》自豪地说：“全日本再也看不到一个愁眉苦脸的失业者。”

然而，热海市的情景却不像整个日本那么好。热海当然也找不到一个失业者，但火灾造成的破产者却比比皆是，大劫的阴影仍未在热海消散。

和田家已破产了，八佰伴虽然重新开张，生意也渐渐兴旺，却面临一个严峻的问题——大客户的赊帐无法收回！

赊帐制是和田一夫力图革除的弊端之一。由于火灾从天而降，不仅构想胎死腹中，八佰伴也由此被拖累，难以复元。

以热海为中心的伊豆以温泉闻名全国，热海交通便利，成为日本的旅游都市。每逢周末及假日，东京、横滨，以及静冈，甚至名古屋的游客，便

从国铁、国道的东西两侧涌向热海。若是春和日丽、樱花盛开的季节，踏青赏花者更是纷至沓来，热闹非凡。

热海由此创造了一个日本之最，旅馆的密集度全日本最高，城区与城郊到处都是旅馆。游客数常年处在 10 倍于本地人口的高水平，游客的消费水平也普遍高于本地居民。

为烹饪提供服务的八佰伴一般做不了游客的生意，游客的饮食依靠旅馆酒馆。旅馆酒馆是消耗蔬菜、水果、调味品的大户，其中又以旅馆的消耗量最大。做蔬菜水果杂货生意的店铺，若能拉到一两家旅馆做固定的客户，就可以保障不亏。另外再做家庭主妇的生意，就能盈利。

给旅馆酒馆定期配货，就得遵循老祖宗的规矩，先送货，记帐，到时候再付清除帐。

因为是买方市场，杂货店是不敢得罪旅馆的。结帐的期限由旅馆定，或按月，或年关总结帐，或等到樱花节后旅馆收到了大量现金。旅馆可以任意变动偿帐日期，杂货店有求于旅馆，那时旅馆的一个小厨师，都可对杂货店的老板颐指气使。

由于日币贬值很快，而相当部分旅馆老拖着除帐不结清，杂货商就采取一致行动，以超出预期物价上升指数的幅度，提高配货的价格。旅馆除帐进货，蔬菜水果所付出的高价，最终是要派到游客的头上。游客以富裕人家为多，穷困人家出不起旅费，通常在本地的公园或郊野踏青赏花，所以来热海的游客才不在乎餐饮的费用。

旅馆接受杂货店的高价杂货，自然心安理得。

这样一来，不单把旅馆配货的价格抬高了，杂货店也以同样的高价向家庭客户出售商品，当然，家庭客户也可以享受除帐服务。水涨船高，整个热海市商品的价格都跟着提高。

热海市又创下一项日本之最，物价水平全日本最高。

旅游胜地的物价高于一般的地区，是个全世界普遍存在的现象。但和田一夫认为高得离谱。热海旅游业一枝独秀，不像京都那样，工商业与旅游业并重发展。热海的物价太高，不适宜居家，也不适宜开办与旅游业无关的行业，除非你是土生土长的老住户。

有不少商家和工厂主因不堪物价重负，而撤离热海。

和田一夫认为，除帐制与标高价，这一对孪生怪胎像两条绳索，束缚着热海的商业发展，最终窒息了整个热海的经济。

热海自古就是这么做生意的。商家和顾客都习以为常，不觉得有什么不妥。和田一夫毕竟是大学商科的肄业生，看问题的目光与他人不同，他认为很不正常。虽然，杂货店也可在供应商那里获得除帐的便利，可所有的环节就像一个连环套，一个环节出了问题，其他环节也会被拖累。

且不论经营不善，若遇到天灾人祸呢？

和田一夫把他的想法讲予母亲听。母亲说：“我们做这么多年生意，才拉到五家大客户，三家旅馆、两家酒馆，你不知道我费了多少口舌！若取消除帐，他们就会取消我们配货”

“可是，除帐而不做现金生意，资金周转慢，八佰伴就得不到大发展。”

“你的想法当然是好，但难行得通。”母亲说出种种理由，劝一夫三思而行。

和田一夫去征求父亲的意见。父亲毫不通融说：“你死了这个心吧！”

他继续做父母的工作，期间，4月13日的火灾悍然而至！

大火岂止烧毁了和田家的财产，连大笔的赊帐也烧毁了。八佰伴的五大客户就有三家遭劫难，旅馆酒馆与八佰伴一道化成废墟。业主破产，所欠的赊款，要么是偿还遥遥无期，要么还有可能成为死帐。其中有一家八佰伴最大的客户，赊帐也最多，业主自己还被烧伤，一家人正为高昂的医治费发愁。

另两家未遭劫难的大客户也好不到哪里去。大火烧毁了热海城区的半数旅馆，致使游客望而却步，旅游旺季比淡季的游客还稀疏。因此，火灾这一年，热海市的商家普遍陷于连环债的泥淖里。

大灾年八佰伴被客户赊欠的款额，最后还有400万日元无法收回，只能作为坏帐处理。

这对一户杂货商来说，无疑是一笔巨款，当时受薪阶层平均月薪是1万日元，这等于一个人不吃不喝，白白干30多年！

如果不是赊帐制，和田家就不会蒙受这么巨大的损失。

和田一夫在这段时期没有再提革除赊帐制。他没有抱怨父母不支持他的改革建议，因为能否实行，是个未知数。当务之急是经营好仓库里的八佰伴。

但和田一夫立志改革赊帐制与标高价的愿望丝毫未泯灭。

两年过去了，日本经济一派兴旺，热海也从大火灾的废墟中立了起来。日本经济活跃，理论界也异常活跃。他们受各地政府、行业公会、研究机构的邀请，到各地巡回讲演。

1952年春，日本财经界著名理论权威仓本长治、新保民八、和冈田彻等三人联袂到热海市附近的箱根镇举办一个经营研讨会。这几位大学者有个共同之处，他们强调经商要有商业道德，商人的价值不在于赚钱多少，而是由顾客的愉快与否作为判定。若能达到和睦，就是一个成功的商人，同时也能够给商人带来相应的利益。

和田一夫通过报刊对他们的理论耳熟能详。他提议让母亲去参加研讨会，得到父亲的赞同。

这几位学者的观点，引起加津的共鸣，她一贯是这样认为，也这样实行，只是未提高到理论阶段。

参加研讨会的还有各地的商家，加津在会上得到一条信息：有一位住在郡山市的商人，在他开设的名为“红丸”的商店，实行现金交易的经营方式。店主不做配货生意，不赊帐，由于所有的商品都廉价出售，结果生意兴隆。

加津如获至宝踏上归程。

回到家，加津兴奋地对丈夫和一夫说：“人家完全是现金交易，不搞赊帐来吸引顾客，不过样样商品都像大减价般地卖给顾客，顾客得到实惠，店主也由此获利比卖高价还多。这真是值得我们参考呀，如果我们早实行，遇到火灾，也不至于被人欠下几百万巨款，到现在还收不回来。”

和田一夫早有改革的夙愿，现在母亲主动提出，一夫马上表示赞成。

父亲良平却神色凝重。他在想，虽然赊帐的老行规，害得和田家陷入财务困境，可这样大的改革在热海还没有人开过先例。牵一发而动全身，如果八佰伴敢冒天下之大不韪，不顾全市商家的利益，破除祖宗传下的行规，就可能招致全市商家的联合抵制，甚至大围剿！以小小的家庭小店，火灾后

尚未恢复元气的八佰伴，根本无法抵御这么强大的对手。八佰伴将不堪一击，唯有关门这条路。

和田良平是一家之长，又是一店之主，他只能慎之又慎。他说：“不管你们怎样说，八佰伴绝不做出头鸟！”

现在的和田良平，不再是当初唯唯诺诺的入赘女婿。

他的话，如一盆冷水浇到母子两人头上。任凭母子俩磨烂嘴皮，良平仍是竭力反对。

加津与一夫合计，耳听为虚，眼见为实，若要父亲亲自去一趟郡山市，看看红丸是如何经营的，生意是何等兴旺，他一定会回心转意。

父亲仍是固执己见，对实地考察的建议置之不理。他的理由是：“我不是不相信红丸的老板做现金交易，不搞赊帐制，可郡山的情况跟热海不同！”

加津说：“就算不要你去考察，去旅游一趟也是可以的。我们在热海，天天看别人来旅游，我们也该出去走走呀。”

良平到底经不住妻子与儿子的软磨烂缠，说道：“好吧，就去郡山旅游。”

加津和良平到达郡山那天，正下着大雨。两人没有急着进店，站在大街的对面，隔着雨帘看着红丸商店门口。大而阻不断顾客的来来往往，从店里出来的人，每个人都带着一股愉悦的表情。

他们带着惊讶之情走进红丸商店，里面熙熙攘攘，密不透风。但一切有条不紊，忙而不乱，两部收银机叮叮当当响个不停。夫妻俩浏览商品的价格，廉价得让人吃惊。郡山的物价低于热海，但最主要的是店主奉行廉价出售的经营方针。商品价格这么优惠，大部分顾客当然不会图赊帐之便，而放弃这里的廉价商品。店主薄利多销，就从两部收银机的运作，足以证明商店的进项不薄。

他们拜会了红丸的老板，受到热情的款待。红丸老板毫无保留把现款廉价的经营经验和盘托出，并表示，如果八佰伴也打算实行现款交易，他一定亲自上门帮忙，他希望整个日本的零售业都换除陈规，采取西方的先进经营方式。

红丸老板的公心，令加津和良平感动至深。

从郡山市实地考察回来，和田良平常陷于沉思之中。一晃两个月过去，和田良平在八佰伴商店股份有限公司会议上宣布：

“从来，热海市就是做赊帐生意的，我们这样做，也许真的是跟传统对立也说不定。

也许，别的同行会联合起来反对我们。但是，现实的形势逼得只好这样改变。放长眼光来看，今天我们即使不改变，也终有一天要改变的。八佰伴是热海市民支持才建立起来的，在八佰伴做事的人，他们的孩子，是靠热海市民的帮助才平安成长的。只要现款买卖可以使物价降到最便宜的水平，对大家有好处，我们就大胆放心去做。即使失败，也败得问心无愧。况且凭一番善意去做，根本不该有失败的可能。”

八佰伴开始局部试行现款交易，逐步降低售价。

在祖屋原址，和田家建起了新住宅，并开始多方筹资建设新店。

1955年11月1日。

这是一个历史性的日子。八佰伴重新开幕，新店比旧店的面积大了5倍。八佰伴商店股份有限公司正式改名为八佰伴食品百货店股份有限公司。

八佰伴正式实行现款交易和低价出售的新举措，事先已作了宣传。红丸的老板一诺千金，千里风尘，带领几个业务骨干来八佰伴指导帮忙。

还没开门，八佰伴门前就人山人海，水泄不通。一开门，顾客蜂拥而进，一边啧啧惊叹售价便宜，一边不亦乐乎抢购商品。店员忙得满头大汗，也应接不暇，两部收银机叮当作响，没有一刻停歇。

许多顾客买好货仍不舍得离去，争看其他商品，也浏览贴在四处的标语和告示：

“任何货品，都设法订出比别处便宜的售价，如果你有意见或任何不满意，请向我们提出。”

“一切货品以现金交易，不接受赊帐。不过，我们的售价订到最低，使大家享受一年 365 日都会大廉售的愉快。”

“能够令一个顾客买 1000 元的东西而满意固然是好事。不过，我们更珍惜 100 个只买 10 元钱东西的人的笑脸。”

在 1955 年，日本受薪阶层的平均月薪已上升到 2 万日元，买 10 日元的东西，就像现在中国人买几分钱的东西。从这一点，可见八佰伴面向消费大众，尽其一切可能，向全社会提供服务。

顾客盈门，生意兴隆，虽然现款交易和薄利多用的相对利润比原来赊帐经营要少得多，但是，红丸老板认为第一天的营业额已经很理想了。红丸老板鼓励主管财务的和田一夫道：

“恭喜你啦，吸引了这么多顾客上门光顾，证明现金交易是正确的办法。不过，你要不断吸引更多顾客，保持最低售价和品质信用。还有，你不能急于马上要有利润，以我的经验，赤字的时间至少要挨上 3 年。过了 3 年，你建立的生意信用，大家口碑流传，把你的八佰伴宣传开来，那时，大笔利润就滚滚而来。”

也许，情况比红丸老板所预料的要好。第二天，八佰伴现款交易和低价出售的消息就在热海一带广为流传。顾客更是纷至沓来，有的顾客还从几十里外乘车赶来八佰伴购货。

然而，八佰伴生意是红火，正如红丸的老板以经验之谈预言的那样，赤字一个月接一个月。八佰伴是在做赔本生意维持顾客盈门。

赤字持续了整整半年。

八佰伴虽然作了 3 年赤字的准备，可背上大笔债务，投下巨资建店开店，巴不得早一天归本盈利。

和田一夫作过周密的成本核算，认为可以提前消灭赤字。赤字的根结就在：这半年来，八佰伴坚持以最低的价格出售货品，而批发进货仍是原来的价格。要使八佰伴提前实现盈利，最便捷的途径就是降低进货成本。

维持生意来往的基本原则，就是既要将在进货价格压到最低限度，又要最大限度保障农民、厂家、批发商的利益不受损失。

和田一夫决定请父亲出面与供应商交涉，父亲是八佰伴的社长，过去进货一直是由父亲负责，他与供应商有十几二十年的交情。

和田良平把交往多年的农民、工厂主、批发商请到热海来。在会上，和田良平代表八佰伴公司发言：

“大家都知道，八佰伴的经营目标，主要是在能收取利润的同时、还要让顾客们在购物上得到满足的享受。八佰伴经历多次挫折仍然成征是因为大家的热诚支持。经过详细研究，也是为大家利益着想，八佰伴在上一年度的 11

月，由传统生意习惯中求得突破，不再做拖欠赊帐形式的买卖，一律现金来往。货品价格因此可以订到最低限度，使家庭主妇的家计负担减轻不少，营业额比过去大有增加。但由于以低价出售，赤字依然存在。

现在只好请各位支持这项销售的经营行动，在批发价格方面亦配合一下，降低批发价，使这种有益公众的经营行动能够完全成功。谢谢大家！”

会场顿时像滚沸的水，大家议论纷纷，有人碍于老情面，说：既然如此，我们就作出牺牲，支持良平兄吧。有人坚决反对，说如若这样，双方的关系就无法维持，我们宁可失去八佰伴这样的客户。

两种表态都不是和田一夫所期望的。第一种人勉强表示支持，却说是作出牺牲。那么八佰伴要求供应商低价批发，真的要作出牺牲吗？

和田一夫站起来，向各位商界前辈鞠躬后，阐述实行低价方针的大道理。接着切入关系供应商切身利益的正题，他说道：

“先配货后追帐，你们过去虽然能从标高价中获得可观的利润，但遭受的损失也是难以估量。由于商店拖欠了大笔的款，结果一场大火，使得很多店主破产，无法偿债，你们在座的，至今还未收到的赊帐，多的恐怕有1000多万，少的也有百来万。全市有数十家供应商虽未遭受火劫，却因为出现巨额呆帐而破产。这个教训，难道不足使大家反省赊帐行规与标高价的流弊吗？就算没有发生这场大火，平时商家由于这样那样的原因，而无力付清赊帐也是常有的事，受损不言而喻。

“八佰伴以现款到你们手中批发货品，虽要求你们降低价格，却能保证你们批出一批货，得到一笔现款，何乐而不为？并且，我们压低你们的批发价，是以能获得相应的利润作基础为。我相信这样做，对你们，对八佰伴，对顾客，三方都有益！敬着诸位前辈三思，万分诚挚地谢谢大家！”

在座的商界前辈茅塞顿开，八佰伴的倡议很快得到通过。

和田一夫回忆道：“如果不是那场大火，在热海改革赊帐例和标高价，至少不会那么快实行。”

八佰伴的改革没有遭到同行的反对，他们知道八佰伴是在流血经营。但八佰伴比预期的要早一年半消除赤字，这时，热海的同行已有数家跟着效仿，与八佰伴展开激烈的市场竞争。

和田一夫寻思：八佰伴该如何在竞争中立于不败之地？

第四章 信用至上 化灾为利结善缘

台风之中，和田一夫冒着生命危险拉回一车蔬菜。正巧市场价格上涨5至10倍，八佰伴仍信守诺言，坚持廉价销售，八佰伴人潮似涌，顾客交口赞誉八佰伴的良好信誉。谁又会想到八佰伴内部会出现危机？新员罢工，和田一夫该如何解决这个棘手问题？

和田一夫如是说

商店的宗旨理应是为顾客提供价廉物美的商品。

我觉得重要的是能否厚爱顾客。如果总是为顾客着想，就会建立一个为他们提供真正价廉物美商品的流通体系。

如果心里总是装着顾客，就会明白应当怎样对待顾客。但是，如果光

谋私利，只顾赚钱，便走到了顾客所期待的反面。你能真正做到想顾客所想，便会知道顾客的要求，便会想方设法给予满足。其结果不仅有利于顾客，同样也有利于自己。

1958年，八佰伴的取消赊帐和廉价销售的经营方法在市场完全站住脚了，盈利情况良好。和田一夫逐步担当起主要责任，里外的不少大事，均由和田一夫出头。二弟、三弟也先后加入八佰伴的经营。这是日本经济全面恢复的第三个年头，八佰伴经营进入佳境。

红丸商店的老板曾跟和田一夫说：“如果你保持低价出售和信用品质，财源就会滚滚而来。”

这个普普通通的经营之道，并非任何商家都能坚持下来，并非任何时候都甘愿实施。

假如天时地利营造出一个特殊的环境，偶尔卖卖高价合情合理，你是要这份垂手可获、并且不会引起他人异议的盈利，还是做傻瓜放弃呢？

在和田一夫的早期经商生涯中，就遇到这样一次绝好的牟利机遇，这对他是个严峻的考验。

这年的9月中旬，国家天文气象台预报强热带飓风改变方向，将会在本洲岛中部一带的沿海登陆。和田一夫闻讯后，立即和一位叫松山的店员，驾着货车，去热海附近的小田原市收购新鲜蔬菜。父亲良平则按照原来的日进货计划，在热海市近郊收购。

货车沿着傍海的公路行驶着，风渐疾、雨渐骤，飓风的前奏已经来临。公路旁的店铺住宅纷纷关门闭户，公路上车辆行人渐少。

沿途的菜农，正缩在雨棚屋檐下，为摘收下而卖不动的蔬菜水果发愁。小田原市的市价一向比热海便宜，一筹莫展的菜农见到八佰伴的收购车，像遇到救星，争先恐后以最低的价格，将蔬菜脱手，尔后还感激涕零向买主连连叩谢。

铁棚车厢装得满满的，和田一夫见还有一位菜农的菜没脱手，灵机一动，就买下放进驾驶室里。望见最后一位菜农消失在风雨里，和田一夫感到一种说不出的满足。松山说：“和田兄，我们做了善事，还保证了店里的货源，真是一举两得呀！”

“可不是？”一夫说着，两人高兴地大笑起来。

可没多久，这份得意荡然无存。

在驶往热海的归途中，强台风登陆，风声带着巨大的啸声从洋面扑来，豆大的雨粒噼噼啪啪打在玻璃上。划水器不起作用，车前方白茫茫一片。货车将速度放到最慢，行驶在平坦的公路上依然如惊涛中的小舟，颠簸摇晃。

松山小心翼翼地驾着车。前面一段路直接傍海，“呀！”他忍不住失声叫起来，“和田兄，波浪都打上了防浪堤，涌到路面上来了！”

和田一夫听出他的话外音：是不是拐到一旁的山坡上，在小旅店等强风暴过去再走。

松山是出于安全方面的考虑，可等到强风暴过去，至少是明天早晨，如果发生大塌方，几天都过不去。

“还是慢慢地走吧。”

车速缓慢，原计划傍晚到家，现在就天黑了，雨帘中的视线更加模糊。

一位交通警察拦住货车，他警告说：“路上发生了山崩，你们不要冒险前行，还是等风暴过去再走吧。”

货车停在路旁。和田一夫想，按照以往的经验，遇上台风天气，市面的蔬菜就会紧张。父亲是按常规进购蔬菜，只够卖一天。倘若如此，以蔬菜为大宗商品的八佰伴，岂不没有蔬菜向市民供应？再说，父亲母亲见我们没回去，会担心得整夜睡不好觉。弄不好还会开那辆摩托三轮小货车来寻我们，不是更危险？

和田一夫进了旁边的小饭店，里面有许多受困的司机、货主和乘客。他们说，路政方面已派出公路抢险队，前面有几处山崩，什么时候排除险情，却不知道。

和田一夫思忖片刻，决定冒险前进。

货车如蜗牛在路上慢慢爬行。路上没有行人和车辆，除了风雨的喧嚣，只有这辆货车孤独的引擎声。

幸好只有一处发生山崩，排除的泥石正好可通过一辆车。

深夜 12 点，货车抵达八佰伴店门口。果然一家人都没睡，在店里焦急地等一夫和松山回来。车停稳后，全家人早就站在大雨中，把一夫和松山抱了起来！

第二天，风息雨停，虽然地面到处是积水，天空已显出蔚蓝。

和田一夫大清早便去热海菜市场了解行情。他发现，蔬菜水果比往日少，价格却比往日提高了 5—10 倍。和田一夫心里高兴，昨晚的冒险行动完全值得，手中掌握了货，就不必为菜荒发愁。

接着，和田一夫收听 NHK（日本广播电台），早间新闻说：这场飓风造成农业和交通方面很大危害，几天之内蔬菜水果的供应会因农场受灾和运送上的困难影响，来源不足应付市场需要。

在和田一夫听广播时，跟他关系还可以的两位菜店老板来到八佰伴，要求从八佰伴批购一些蔬菜水果，即使是比往常高出三四倍也没关系，以解菜店的燃眉之急。这两家菜店一直恪守赊帐配货及高标价，他们高价购进的货，当然会以更高的价卖出。和田一夫从不要求别的商家跟八佰伴一样做现金买卖和低价出售，但他绝不会做卖高价牟暴利的“帮凶”。

和田一夫婉言谢绝他们。

接着，和田一夫拿起电话，拨打八佰伴的关系批发商，请他们把所存的余货批给八佰伴，价格由批发商自定。批发商与八佰伴有现款交易及低价批发的协议，但这个“低价”，也是随市场行情波动的。由于双方都建立了信用，批发商以高于台风前的，而又低于无“低价批发”协议的价格，把余货批给八佰伴。

和田一夫立即派大弟尚己带店员开车去进货。

八佰伴想囤积居奇吗？和田一夫完全可以囤积居奇。

在未实行价格管制、又未进入垄断阶段的市场，市场价格完全由供需矛盾来决定。

市场商品紧缺，价格自然会上涨；反之，供大于求，价格就会下跌。

在多台风靠海的热海市，台风过后，市民虽然会抱怨蔬菜价格上涨，但同时认为，“台风过后，货源紧张，卖高价也是可以原谅的”。

况且，八佰伴的那一整车蔬菜，是和田一夫险些付出生命的代价换来的！

八佰伴要卖高价完全合情、合理、合法！倘若把标价定的较市场低，而又比八佰伴昨天的售价高出两三倍，顾客仍会交口称赞八佰伴的良好信

誉。就这一次台风，获利就会超过平时的一个月！

财经理论界著名权威仓本长治和红丸的老板都说过“信用是金”。如果照那样做，八佰伴的信用就含有水分，不是“真金”。和田一夫决定百分之百地恪守信用——严格坚持低价出售的原则。

和田一夫向父亲母亲请示，他们不等一夫说完，便表示赞同。

母亲加津说：“真金难买信用，八佰伴少赚一些利润也是值得的。”

父亲良平说：“一夫你就快去吧，马上就到营业的时间。”

和田一夫立刻找来纸笔，写出宣传口号：“八佰伴，即使在货源短缺的时候，一样维持一贯的定价！”写毕，急急忙忙跑到店门口，把标语贴上。

这时，八佰伴前已聚了不少顾客，他们心怀疑虑，在台风后货源紧张之时，八佰伴会不会也跟着其他菜贩菜商卖高价。他们见到这条标语，顿时惊奇地欢呼起来。他们又怕八佰伴货源不充足，低价销售维持不了多久，开门后，涌了进来，疯狂地抢购。

消息如台风，顷刻间就传遍大半个热海市。几小时后，邻近乡镇的家庭主妇也赶到八佰伴买菜。大弟尚己批发来的第一车蔬菜水果也开抵八佰伴的货仓，验收处理后，也可重新定价，陆续摆上货架。

正巧这天晚上，是月圆的农历十五。按照日本人的习惯，这天必须有新鲜蔬果供奉祖先神灵，对蔬菜水果的需求量比往常要大得多。

由于市场价格比台风前要高出5—10倍，八佰伴给挤得水泄不通，生意格外繁忙。一货车蔬菜水果不到两个小时就卖光了，这是和田一夫昨天从小田原超低价收购来的，八佰伴虽然放弃了高价，也赚了不菲的利润。

尚己今天高价批来的蔬菜水果，若以低价出售，八佰伴不但赚不到利润，还要亏本！

这一批货定什么价格，一夫的父亲母亲一时拿不定主意。

正巧此时，一家大蔬果店的推销员，充当热海市菜行的“说客”，来到菜行的“叛逆”八佰伴。他要奉劝八佰伴“悬崖勒马”。

经商的人都知道，对行业价格进行同盟垄断，方可铸成一道对付消费者的铜墙铁壁。

消费者在统一的高价面前，只能束手就范。此时，假如有一家降低价格，这道防线就出现一道缺口，消费者当然会潮水般地涌向这道缺口。

“说客”的任务就是堵塞出现在八佰伴的缺口，他与和田良平是老交道，他说：“和田君，你不会没听说过纪伊国屋的故事吧？”

和田良平点点头，这个故事和田一家都很熟悉。说古代有个叫纪伊国屋的商人，他闻知江户（今东京市）大米短缺，米荒饿死不少人，便从南方的四国贩了八大船大米往江户。他航抵江户港口后，台风接踵就到，结果别的贩米的商人因行动稍迟而葬身大海，纪伊国屋运来的八船大米成为江户的稀罕珍品。纪伊国屋以10倍的价格出售大米，成为江户的巨富。

“说客”道：“人无横财不富。和田君，台风给我们带来一次发财的机会，你为什么要白白放弃呢？像我们这种一年忙到头的小本商人，能遇到几次这样的机会呢？你嫌钱腥，也要为我们考虑一下呀。”

“说客”走了，和田一家愣在那里。既然是商人，没有不想利润的。更何况这批货本来就是高价买来的呀。和田一家不免有些动摇了。

只有和田一夫坚定不移。他发表意见：商人图利，天经地义。但图利要留得光明正大，纪伊国屋成为巨富却不光彩，江户米荒饿死那么多人，他

却卖高价牟取暴利。事实上，台风过后出现货源短缺，并没有菜行商人所宣传的那么紧张，很大一个原因是菜行商人造成的。他们一借台风之名，二趁十五月圆卖高价，并且高得离谱，这实际是不道德的行为！我们宁可再冒与同行作对的风险，也不能与他们同谋，从而失却在热海市民中建立的信用。自己砸自己牌子的事，万万做不得！

父亲良平说：“一夫说得有理，但是——”他没说出后半句，出了办公室去店堂，铺面上的蔬菜水果全部卖完，仍有许多顾客源源不断地赶来，而货仓的存货没有和田家的指令，店员不敢自作主张搬出来卖。八佰伴的社长和田良平望着顾客既失望又充满期望的眼神，他沉默片刻，果断地宣布：

“虽然本店后进的一批货花了高价，但本店坚持低价出售的原则不会改变！”

顾客马上绽开笑颜。

热海市也引起轰动。

第三天，顾客似云而来，人数比平时多了两三倍。连一些住在离热海市几十里远的顾客，也不辞辛苦，专门搭车来八佰伴采购物品。

台风过后一星期，所有受损的公路及流通渠道都恢复了正常运行。由于大量外地的蔬菜水果涌入，热海市的批发价格降到很低的水平，大小商店的售价也自然跟着往下调。

这时，一件意想不到的事出现了。

全市大小蔬菜水果店的价格降了下来，八佰伴已没有了价格优势，但八佰伴仍像前几天那样熙熙攘攘，顾客们好像不知道外面的商店已经降了价。

和田一夫没想到前几天坚持低价的反馈会这么直接。

在台风过后几天内，由于八佰伴卖低价，增加了不少贪图便宜的临时顾客。现在他们不再需要八佰伴了，可以回到原来的、离家更近的商店购物。他们却记住八佰伴这份情，从此成为八佰伴的长期顾客。

家庭主妇们认为，八佰伴不趁火打劫，是家有商德的商店，完全值得信赖，因此乐意成为八佰伴的忠实拥趸。

那些嘲笑八佰伴“在有利可图时错失良机”、“缺乏纪伊国屋的智慧”的同行商人，现在大跌眼镜，深感和田家深谋远虑、棋高一筹。

不牟暴利，成为八佰伴恪守不渝的行为准绳。

这场强台风给和田家带来意想不到的财源。台风过后，八佰伴盛况空前，生意兴隆，宾客盈门。商家都喜欢忙碌，谁愿留那份清闲呢？

由于营业额超过往常两倍多，店员的工作量也会超过日常的两倍多。日本人的勤勉与忙碌著称于世，日本的企业不养闲人，八佰伴亦是如此，人手在台风前就是满负荷运转，现在更是超负荷工作。白天忙得连喝口水的功夫都没有，上厕所都一路冲锋。收市后，还要清点、整理。次日开市前要打扫卫生、进货上架，为开市作准备。

八佰伴已进入还本盈利阶段，愈繁忙，意味着盈利愈多。和田一家当然喜不自禁。

与八佰伴同甘共苦过来的老店员，把企业的兴衰当成自己的事，眼看着八佰伴日益兴盛，虽然劳累，却无怨言。

那时日本企业界还未有人提出“劳累死”这个话题。和田一夫觉得，这样下去，店员是吃不消的，非病倒几个不可！并且，人长期处于高度紧张

中，工作容易出差错。和田一夫向父亲建议：营业额增大，是不是相应增加些人手？

八佰伴招收了 5 名新员工，他们很快就能上岗独立工作。买卖双方失衡的瓶颈迎刃而解，很少出现顾客等店员的现象。

能招到 5 名素质不错的员工，在当时确实不容易。八佰伴是热海同类商店名气最大、生意最旺的一家，但整个商业界情况都还不错，有的由于牌子老、地段旺，与八佰伴可谓不分上下。全日本的经济都非常景气，市容量扩大使得市场一下子达不到饱和。30 余年后，和田一夫对那段零售业的黄金时期念念不忘：

“经济发展后，商品就能大量制造、大量销售，开店的话，定能生意兴隆。在过去的日本，就曾经有过这么一个黄金时代！”

谁会想到这 5 个被和田父子看好的新店员，会闹出一场劳资纠纷呢？

三个月后的一天，八佰伴公司社长和田良平的办公桌上，放着一封 5 名新店员的联名信，内容是：强烈要求公司改善劳动条件！强烈要求增加工资！

这是和田良平雇用员工以来，第一次遇到这样的事。他一下子懵了，他一直认为现在八佰伴的员工工作条件、工资待遇比他打工那时要好几十倍。20 年代他与妻子加津在工厂做工，工厂普遍实行“监工制”，工头可以随意地鞭抽棒打工人。工资只够糊口，资方还任意克扣或拖欠工资。现在员工的工资，应付日常生活绰绰有余，还可以攒钱全家旅游、购买三大神器（注：当时日本的三大神器指黑白电视机、雪柜、洗衣机）！

他们真是生在福中不知福！他们的要求也太过分了，又要缩短工作时间、减少所管的柜台，还要增加工资！这样，八佰伴岂不是为他们开的？如果他们只提一项要求，可能还会考虑。和田良平决定不予理睬，把联名信锁到抽屉里。

新店员见资方没有回音，突然宣布自明日起开始罢工。

和田父子大为震惊，措手不及。父亲戳着联名信骂道：“如果像早些年，经济萧条工人失业，我雇用你们，你们做牛做马还要对我感恩戴德！”一夫知道，现在各行各业都缺乏人手，找职业容易。他们破釜沉舟提出罢工，就作好另谋高就的准备。八佰伴要么就得答应他们的条件，要么就得失去这 5 名已经成为熟手的员工，无论哪种方案，对八佰伴都是苦果。

一夫说：“我们是不是召集资深员工商量一下解决办法？”

和田良平别无良策，等收市时，留下老员工开会。

在会上，和田良平宣读了 5 名新员工致社长的联名信，接着谈到公司面临的困难。老员工纷纷表示：“他们不为公司的长远利益着想，光为自己打算，就由他们去了。他们的工作我们来分摊，他们没来之前，我们还不是顶了下来？”

事件就这么解决了，令和田父子感动不已。公司没答应新员工的要求，新员工自动辞职。和田良平由此而松了一口气说：“他们走了也好，八佰伴没有这些‘看到富士（山），望着天’的人，反而太平多了！”

和田一夫却认为事件没有那么简单：老员工分摊他们的工作，长期下去，他们吃得消吗？他们口中虽然不会说，内心会不会产生怨言？

一夫觉得，父亲口口声声提他的打工经历，却是完全站在资方的立场说话。时代不同了，难道要日本国民再回到二三十年代去？成年人以找到一

份糊口的工作而沾沾自喜？这样，日本发展经济还会有什么意义？

他把那 5 名新员工的联名信反复揣摩，原先的反感情绪慢慢地消失。一夫心平气和，设身处地站在员工的立场上思忖，觉得他们的要求并不为过！只是八佰伴条件有限，无法全部满足他们的要求，但一项要求都不予考虑，实在是太不妥当！

这一天，自动辞职的员工中，有名叫川岛的青年来到八佰伴。日本的青年都以能进大公司为荣，大公司职业稳定、待遇好。川岛就进了赫赫有名的伊藤忠商社，工作地点就在静冈的伊藤忠分公司。川岛来八佰伴的目的，是要炫耀一番，要八佰伴的老板认识认识他：我川岛君，不是离开八佰伴就会去讨饭的人。

正巧和田一夫在店门口，一夫见川岛得意洋洋地过来，急忙迎上去，向川岛表示道歉。一夫的态度令川岛很感动，他说出心里话：我们当时虽提那么多要求，并不要求公司全部满足，如果公司以恳切的态度与我们谈判，那怕只满足一点点要求，我们也不会贸然罢工，进而辞职的。

这件事令和田一夫触动很大。他讲予父亲听，也引起父亲的反省。父子俩经过反复商量，决定牺牲部分盈利，给全体员工加薪。

和田一夫从员工的笑脸，知道这步棋走对了。同时，也看到另一个问题，员工早就盼望公司加薪了。

和田一夫进一步明确，公司的利益必须与员工的利益紧密联系在一起。

他接着思考，在这次劳资纠纷中，老员工能与公司同舟共济，新员工却不能。以后公司规模还会不断扩大，要不断地招聘新员工，那么，重要的一环是要加强对员工的教育。

公司按预期计划发展壮大着。八佰伴的一次大飞跃，是跨入超级市场。

第五章 访问美国 接掌父即担大任

1961 年，和田一夫首次远涉重洋赴美考察零售业。他当时预感到超级市场将是未来日本百货业的主流，便混入一家超级市场打工，偷师取经。回国后，未到退休年龄的父亲和田良平竟把八佰伴社长之职禅让给他，33 岁的和田一夫担当重任，成为家庭事业的掌门人。

第二次世界大战后，日本人对美国的态度极其复杂。而又非常实际。

二战结束前夕，美国在日本广岛，长崎投下两颗原子弹。日本投降的当月，麦克阿瑟将军就率领十几万美军占领日本，对日本实行军事管制。日本内阁成为虚设，麦克阿瑟成了日本的“太上皇”。

日本对美国既仇恨，又惧怕。

美国对日本战后经济的恢复，又起了关键性的作用。美国结束其军事占领是 1951 年“美日安全条约”的签订，从次年起，日本恢复主权国家地位。在军事占领期间，美国以“占领区救济基金”和“占领区经济复兴基金”的名义，向日本提供了大量的救济物资、援助、借款等。日本国民印象最深的，是美国的救济面粉、罐头、防寒衣物及日常品。

日本不能不对美国心存感激之情。

朝鲜战争爆发后，美国向日本下派了大量的战争特需物资订单，将充作战争赔偿的 850 家军火工厂全部归还日本，这之中相当部分是战时转为军工生产的大型民用企业。这一举动，为日本工业的复苏和发展提供了厚实的基础。此外，美国还向日本提供先进的设备及技术，令日本的工业很快走到亚洲的前列。朝鲜战争结束后，美国仍大力扶植日本，美国认为，日本的强大有利于遏制亚洲社会主义国家，尤其是红色中国的势力。

尽管，日本有亡国耻辱和蒙受核武器巨大灾难的仇恨，崇美之风仍在日本上空氤氲。

日本是个善于模仿、虚心好学的民族，古代学中国，明治维新后学西洋，二战后集中学美国。美国向日本敞开国门，不仅允许日货源不断销往本国，还不持戒备地接待日本形形色色的访问团、考察团。

跟得最紧的是日本的工业界，它们由模仿到创造，最后在许多领域打败它们的老师美国。

崇美、学美之风在日本的零售业亦很盛行。日本零售业也经历了由赴美考察，到跻身美国零售业的过程。

1961 年，32 岁的和田一夫，参加了一个名为“美国西部百货业视察团”的商业界组织，赴美考察。考察的项目主要是当时在美国零售业十分流行的超级市场，向他们学习管理技术和经营策略。

那位后来被誉为“日本超级市场之父”的中内功也在其列，他当时只是视察团的一名不起眼的普通成员。

中内功是个具有传奇色彩的人物。他毕业于神户高等商科学校，二战期间被征入伍，曾在菲律宾罗逊岛与美军作战。200 多日本士兵，只有 10 人死里逃生，中内功是其中之一。

他回到日本，唯一的财产就是身上褴褛的军服。因长期未吃蔬菜之类的食物，严重的败血症使他的牙齿脱落得一颗不剩。战争培养了他坚韧不屈的性格。

1957 年，中内功兄弟在神户三宫开办第一间兄弟小店，店名叫“主妇之店大荣”，商店主要为家庭主妇提供蔬菜、水果等杂货，以廉价向顾客出售。为在强手如林的零售业求生存，中内功绞尽脑汁，别出心裁地打出“自我服务”的口号。他把所有的货品全部分量包装，摆上货架，由顾客自由挑选，最后统一结算。大荣在神户大受顾客欢迎。

他的这种经营方式与美国超级市场的“自选”不谋而合，可见他是个具有超前意识、感悟敏锐的商界奇人。

当时，美国超级市场的概念，要具备三大要素：一是场地大，不仅店铺场地大，店外还要有大型停车场；二是综合性强，货品齐全，相当于百货商店；三是顾客自选。在当今世界，超级市场的概念有很大的变化，在地皮紧张，又未普及私家车的国家和地区，超级市场的规模很小，甚至没有停车场。并且，综合性的超级市场在其发源地美国仍有顽强的生命力——这就是经营单一门类商品的自选专卖店。中内功的第一间大荣，正是这样的商店。

当时，中内功的大荣只有“自选”一项符合美国超级市场的概念，加之大荣历史短、资产薄、规模小，在理论界没有引起足够的重视。中内功在关西的商业界小有名气，在日本企业界还是个默默无闻的小人物。

后来，中内功成为日本超级市场巨头，人们才正视中内功的这段历史，重新评价中内功及他创办的大荣集团。

这次赴美考察，是中内功、和田一夫等人事业大发展的一次契机。视察团的好些人士，日后都成为日本乃至国际零售业的著名人物。

这是和田一夫第一次出国，并且是出访美国。在日本工商界人士眼中，美国是繁荣、先进、强大的代名词，和田一夫早就心驰神往。

在洛杉矶国际机场通往市区的路上，沿途尽是葱绿的树林，织锦般的草坪，漂亮精致的住宅。一切是这么宽敞、洁净、美丽，恍若人间仙境一般。不像日本人住得那么拥挤、狭窄，仿佛生活在鸟笼子里。

洛杉矶是美国著名的海滨旅游胜地，还有举世闻名的国际影城好莱坞。整个视察团却无一人观光旅游，在低档旅店安顿好后，他们马上展开忙碌的参观、访问、考察、座谈。

美国人对纷至沓来的日本访问团屡见不鲜，他们对日本人卑恭的态度习以为常。美国的同业乐于充当导师，毫无保留地任这批日本“小学生”参观考察，并将自己的经营经验和盘托出。

这个视察团有 50 余人之多，几乎囊括了日本零售业的半数精英。他们分成几路参观访问，中内功与和田一夫没有共同行动，他们不在一个组。中内功是个低调人物，和田一夫对当时的神户小店主中内功没有留下什么印象。

60 年代，美国的超级市场已相当繁盛。大凡人口较集中的市镇都有超级市场，规模宏大，店内商品琳琅满目，应有尽有，绝大部分生活必需品都能在一间超级市场购齐。

超级市场外的停车场更令和田一夫叹为观止。美国是汽车上的民族，当时平均每两个半人就拥有一部汽车。在美国，驱车十多里乃至几十里购物是常见的事。和田一夫想，日本市区寸土寸金，在市区内肯定不可能建这么宏大的附带停车场的超级市场。郊区土地较低廉，但日本私家车的普及率还很低，市区的人去郊区超级市场购物不现实。日本国土狭窄、公路的车流量大，居民住宅拥挤，不可能另建车房，种种条件限制了日本私家车的发展，日本将来也不可能成为像美国那样的汽车上的民族。这样，较适宜建超级市场的地方，是土地稍为低廉的城乡结合处。当然，也不能放弃市区的这块领地。

和田一夫了解到，美国 30 年代就出现自选商店这种销售形式，但长期得不到发展。

二战期间美国经济进入辉煌鼎盛期，工资也不断上涨。到 50 年代中期，美国的百货公司对高昂的人事开支已不堪重荷，才普遍接受自选这种形式。目前的发展方兴未艾。

和田一夫看到，超级市场对买卖双方有两大好处。对顾客来说，自由挑选货品，一次性付款，获得很大的便利；对店主来说，可节省大笔人事开支。和田一夫把未实施自选的百货商店，与超级市场的店员数作比较，二者大约是 1：5 的悬殊。这就是说，营业员的开支可节省五分之一。其他管理人员及仓储人员的人数大体相等，整个人事费用大约可节省六成左右，甚至更高。

60 年代初，日本产业工人的工资是美国的五分之一。美国是个女权运动兴盛的国家，职业妇女与男士的工资相差幅度不大，而日本普遍要低 4—5 成。零售业是女工占有比重最大的行业之一，和田一夫作了对比，日本女店员比美国同行的工资要少 8 倍。

日本的零售业还没有陷入人事费不堪重荷的地步，只是为求得更大的利润，觉得人事费开销沉重。但日本的工资水平上涨幅度惊人，战后初期与美国悬殊 100 多倍以上，到 50 年代末已下降到 10 倍以内。和田一夫认为，要不了太长的时间，日本的零售业也会为高昂的人事费而叫苦连天。

超级市场在日本无疑是最具潜力的零售形式，它将代表日本百货业的主流。

和田一夫决定把超级市场作为八佰伴今后的主营方向。

视察团马不停蹄在美国西海岸的几个主要城市参观考察，两个星期的日程匆匆而过。

和田一夫觉得，走马观花式的考察，还不足以应付日后开办超级市场。他等视察团解散后，便留了下来。

视察团有好几位像和田一夫那样的痴心人。中内功去了美国第一大都市纽约，并深入东部的小镇考察。这为他日后广开超级市场，并在 60 年代后期大举进军东京提供了直接的经验。

这次视察团配备了专职翻译，所以，单独留下来的人，都懂得英语。和田一夫中学时代幻想做外交家，他的外交家的愿望未能实现，却打下扎实的英语底子。他这次访美，无拘无束，没有语言障碍。

和田一夫通过一位朋友的帮忙，在洛杉矶的一户美国人家里住下。

学做生意，最好是先做顾客。女主人天天要去超级市场，和田一夫就殷勤地尾随她，帮女主人推车，抱大大小小的购物袋。眼睛如照相机似地忙个不停，还不时向女主人请教相关的问题。女主人常在超级市场与相熟的家庭主妇邂逅，和田一夫像女主人忠实的仆人，站在旁边，留心听她们有关购物的话题。

和田一夫作为一名特殊的顾客，了解了该了解的一切。接着恳求女主人，介绍他到 One—StoPShoPing 兼职，工资多少不计较。

他在超级市场做了两个多月的杂工。

商品的存库、分类、包装、上架、标价等，和田一夫仔细揣摩，收工后把原始数据和心得，一一记在笔记本中。赴美 3 个月，他记下的笔记有四大本。

美国的西海岸开发较晚，当时属新兴经济区。听女主人建议，和田一夫决定去历史较悠久的中部最大城市芝加哥去作短暂考察，再乘机返日。

在芝加哥动览式的考察，对和田一夫没有留下什么深刻的印象。他在芝加哥最大的收获，是从书本上认识了希尔顿这个传奇人物。

和田一夫下榻在希尔顿酒店，酒店有希尔顿酒店集团创始人希尔顿的传记，任客人随意借阅。和田一夫该办的事全办了，只等次日的班机飞回日本。他是出于悠闲中的好奇，才借这本传记带回房间阅读。

和田一夫全然给吸引住了，大有相见恨晚的感慨。

希尔顿白手起家，从第一间极其简陋的廉价木屋旅店开始，最后成为世界最大的酒店大王。希尔顿酒店遍布全球，被称为“永远可见日出的酒店”。他的传奇般的奋斗历程，给和田一夫无尽的启迪，开拓了他的视野。他清楚地看到人的能量，知道人的精力、智慧与信念，能使一个人创立的事业有多么的庞大。

和田觉得他过去的理想，实在是太渺小了，只满足于做殷实的大商家，事业范围只局限于热海市。这就像日本乡间里的农夫，认为富士山是全世界

最高的地方。希尔顿征服全球，执世界酒店业之牛耳，这是何等的气魄！

希尔顿是建立全美乃至全球酒店连锁集团的第一人。和田一夫不陌生连锁经营这种方式。美国的快餐业、零售业，就有很多采取连锁经营。但希尔顿是以文学传记的形式表现出来的，是一个活生生的人物，对和田一夫的感受，当然会“震撼心灵”。

和田一夫是看了希尔顿的传记后，才明确地立下宏志，要做世界百货业巨子，要将八佰伴开遍全球每个角落。

希尔顿的连锁方式，很值得八佰伴效仿。希尔顿集团的连锁方式多种多样：一类是独资拥有酒店物业；一类向业主租用物业，开办希尔顿酒店；一类是拥有部分物业产权；一类是收购原有酒店管理权，打上希尔顿的旗号；一类是向酒店业主出售希尔顿品牌专利，由希尔顿派出管理专家参与管理，等等。多种形式，很大程度上解决了资金不足的困难。

如果八佰伴能向外国出售八佰伴的牌子，八佰伴必然是曾际著名百货公司。和田一夫相信，这一天，终究会到来。就像希尔顿早期经营木屋旅店时，就做全球酒店大王的美梦，结果他梦想成真。

后来的假日酒店集团、喜来登酒店集团、香格里拉酒店团，都是仿效希尔顿，走跨国连锁经营的路子，成为世界酒店业的后起之秀。

没人想到世界百货业著名人士和田一夫，他的“全球战略”灵感，不是来自同行，而是来自希尔顿先生。

经过多年卓绝奋斗，和田一夫终于来到希尔顿先生的家乡——美国，开设八佰伴连锁店。美国记者问他：“你现在进军美国，距你第一次赴美已有20多年，当初的你，是不是连想都不敢想？”

“想过。”和田一夫举起希尔顿传记。此乃后话。

和田一夫风尘仆仆、踌躇满志回到热海市。按照日本人出远门的习惯，他先沐浴，然后与父亲、母亲、三个弟弟围坐在一起，迫不及待把访美的收获与观感说出来。

他说：“现在日本的人工费不断高涨，就算我们不从这点考虑，自选购物方便顾客，肯定会大受欢迎。”

他说：“和田家的八佰伴要突破蔬菜水果杂货店的老传统，在经销的货品上要逐步与综合百货店看齐，在百货店的基础上，再引进超级市场的经营方式。”

他说：“美国的超级市场，规模宏大，就是设在几万人口的小镇，它的店铺建筑及户外的停车场，也大过东京大公司的中央百货商场。日本国土狭窄，我们既要学习美国，又不能照搬美国的一套。店铺的规模、店址的选择，可要好好斟酌斟酌才行呀。”

他说：“美国的超级市场，多是以连锁店的形式经营的。这种形式有许多好处，不是单一的商店所能具备的，比如可以整个连锁集团集中进货，由于大批量，可获得更廉价的优惠；做宣传以集团的名义出现，只要打响总公司的牌子，下属的各分店均受益；现在顾客的流动性大，假如热海的一名顾客喜欢我们八佰伴，他去东京旅游，或移居东京，也就会信赖我们设在东京的八佰伴。”

他说：“超级市场连锁集团，肯定是今后日本百货业发展的方向。”

他说：“我们八佰伴必须，也只能走这条路子。我们要获得大发展，只能走出热海市，把店铺延伸到日本各个地方，最后越洋跨海，建立全球性的

大型连锁集团公司。”

家庭聚会，全是和田一夫在说话。三个弟弟被大哥的话，激动得热血沸腾，摩拳擦掌。父亲母亲时而凝神倾听，时而慈祥地看着胸有成竹的儿子。

吃饭的时候，母亲小心谨慎地问道：“我们一个家庭小店，能把事业做得那么大吗？”

“能。就像 30 多年前，你和爷爷推小车卖菜，你想过我们家会建起热海数一数二的商号吗？”

和田一夫谈起希尔顿的故事。

第二天，在八佰伴开市前的公司例会上，社长和田良平宣布一个惊人的决定：

“八佰伴食品百货股份有限公司社长职位，从今天起由和田一夫担任，拜托了！”

和田一夫惊呆了。

在坐的人也都惊呆了。

日本的企业最讲究论资排辈，尤其是家族性的公司。日本长期受封建宗法制度的影响，等级森严，恪守君臣父子长幼之序。一家之长以辈份最大者为至尊，晚辈不可僭越。

现在是 1962 年的新春，却要年仅 33 岁的一夫，担当家庭事业的掌门人。父亲是作出禅让，可父亲才 57 岁，年富力强，在日本正是担当重要责任的年纪。一夫从父亲布满血丝的双眼找到答案，父亲昨晚一定经历了不眠之夜，他不是轻率做出这样的决定。

日本株式会社与外国的有限公司有很大的不同。公司的决策权和管理权均掌握在以社长（总经理）为首的管理层，而不在董事会。和田良平虽还担任会长（董事长）一职，按大部分株式会社的惯例，是一种荣誉职务。这标志着和田良平从此退居半退休状态。

和田良平认为：儿子比他强。在八佰伴未来的发展中，一夫更能胜任八佰伴集团公司的重任。

1962 年，八佰伴进入和田一夫时代。作为一船之长，他将把这艘航船驶向何方？

第六章 区域路线 风顺扬帆遇险礁

和田一夫将老店改成超级市场，首战告捷。挟势到伊东开店，却触礁翻船。从 1966 年起，8 年开 8 家分店。御殿场镇开店，重蹈伊东覆辙。1975 年，著名的伊藤洋华堂百货公司大兵压境，与八佰伴抢占富士市的市场。后起之秀八佰伴能否在竞争中站稳脚跟？

和田一夫如是说

据说企业之大小，是由领导人的胸怀来决定的。

那么，领导人的胸怀又取决于什么呢？我认为，设想和决断力，能衡量领导人的胸怀。

我们曾提出过环太平洋连锁店化的构想。这也是很明确的设想，同时还具有宏伟的规模。设想不宏伟，就没人响应。必须描绘出气贯长虹、规模

宏大的设想，否则就没有资格当领袖了。从“在能眺望富士山的地方开店”这一伊豆半岛连锁店构想，发展到“环太平洋连锁店”的构想，这一飞跃，就是一种气贯长虹、规模宏大的设想。

1962年春，33岁的和田一夫出任八佰伴食品公司社长。

“美国西部百货业视察团”访美归来，掀起了理论界探讨日本发展超级市场的小热潮。这批访美归日的商业界精英，有的一马当先开办了超级市场；有的正在积极筹备；有的则认为传统的百货业在日本仍有顽强的生命力，这便是百货业的高档化。

最典型的数历史悠久的三越百货公司（前身是1673年创立的“越后屋”和服店），公司代表访美回来接受《日本经济新闻》采访时明确表示：三越株式会社不会搞超级市场，我们不能由此而失去几百年来创立的驰名品牌，我们今后还要在高级、齐全上面多动脑筋，当然也不排斥学习美国超级市场的某些经营手法。

我们站在今天的角度，仍很难简单地判断孰优孰劣。事实上，传统的百货业，不仅在日本，在超级市场的老祖宗美国，仍有顽强的生命力。因为有些货品是不宜开架自选的，如钟表、首饰、药品、名瓷等，这迫使传统的百货店走向高档化，并追求齐全。同时，今日的所谓“传统百货店”，跟超级市场未出现前有很大不同，它们并非完全封闭式销售，而是封闭式与开放式并存，大凡能开架自选的货品，都尽可能让顾客享受自选之便。

日本与美国的国情不同，而各公司的情况又不尽相同，访美归来，各公司都在考虑自己的市场定位。

超级市场无疑是零售业的一次伟大革命。由于其性质，决定了超级市场只能走大众化道路。这就像自助式快餐店，面对的是大众消费者。

八佰伴是一家面向家庭主妇的大众化商店。超级市场应定的档次与八佰伴相吻合。

和田一夫初次走进美国超级市场，就马上意识到这种经营方式很适应八佰伴的发展方向。

在芝加哥的希尔顿酒店，他进一步明确“环太平洋连锁店”的公司远景。

那么，第一步该迈向何方？

和田一夫设计了两套方案：一套是全国路线，即到全国的中心市镇开设八佰伴，让八佰伴撒遍日本每个角落；一套方案是区域路线，即以热海市为中心，在附近的沼津、小田原、清水、伊东及整个伊豆半岛开设八佰伴。

第一套方案当然无比诱人。但是，八佰伴是间家族性的小公司，资产薄，在全国知名度甚小，难以与伊藤洋华堂等老牌大公司抗衡。而八佰伴在热海却是家喻户晓、人人皆知，在热海附近的市镇也颇有名气。品牌效应是推销的法宝，就像人们选购家用电器，都热衷于买“国际牌”（松下电器出品，中文译名为“乐声牌”）。因此，到热海附近开设分店，更容易获得顾客的认同。以后影响一步步扩大，势力范围便顺势向全国拓展。

和田一夫后来把区域路线称为“富士山战略”，这些地方都能看到富士山，而富士山又是日本的象征。

只有在国内建立稳固的后方基地，才能跨国投资，实施梦寐以求的“环太平洋连锁店”的大构想。

年轻气盛的和田一夫没有仓促行事，他根据公司的财力及地域优势，

决定先将老店改成超级市场。

八佰伴将以全新的面貌出现在顾客面前，取一个新的公司名当然十分重要。和田一夫打算把公司名称改为“八佰伴百货店股份有限公司”。

八佰伴的每次定名，都标志家族事业迈上一个新台阶。

1930年，母亲加津灵机一动，为家庭小菜店取了个“八佰伴”的店名，从此结束了和田家做行街小贩的历史。良好的信用，使八佰伴在热海市日渐深入人心。

1955年，店名改为“八佰伴食品股份有限公司”。店铺比旧店大了5倍，经营品种，不再限于蔬菜、水果、杂货，而是“食品”大门类，公司业务蒸蒸日上，到1962年初，公司资产已达1000万日元。

和田一夫出任社长的第7天，就把“八佰伴百货店股份有限公司”的招牌挂在店门口。

这意味着，八佰伴将突破“食品”的经营范围，立足于“百货”。这使得八佰伴的顾客，大部分能一次购齐所需的生活用品及食品。

和田一夫对老店进行重新装修，按照美式超级市场的格式，配备了收银机、进出口关闸、开放式货架、购物手推车……经过此番修整，老店苍颜顿改，显得美仑美奂、洋气十足。

这在60年代初的日本，确实很新潮。

顾客初入这间充满美国情调的超级市场，看见所有的货品都敞开，几乎看不到售货员，觉得非常新奇。顾客可自由选购货品，再多的货品都是一次性结账，没有售货员这道中介环节。顾客在购物中，能够品尝到无法言喻的欢心愉悦。

和田一夫首战告捷。日本的许多尝试超级市场的商家大都如此。同时，恪守传统百货业的商家，朝着高档、豪华、舒适的方向发展。

1965年，这是和田一夫接掌八佰伴的第3个年头。

当时兼并之风吹遍日本的商业界。八佰伴超级市场在热海站稳脚跟，偿还了银行本息，还积累了相当的利润。银行乐于向信用良好、经营正常、有发展前景的商家发放贷款。在银行的大力支持下，和田一夫从这年起开始了一系列大行动。

他在热海市建起新的八佰伴超级市场。趁热打铁，和田一夫又在热海市以外的乡镇开了两间小型分店。

同一年，和田一夫在热海市开设了面包、糖果和调味食品厂，可为八佰伴提供相当数量的货品，从而降低了进货成本。

这一年，八佰伴公司的营业额首次突破10亿日元。公司资产由3年前的1000万增加到3000万日元。

父母亲眼看着儿子一连串大动作每每奏效，满心喜悦。尤其是和田良平，觉得他禅让社长职位，这个“赌注”算是押准了，儿子上过大学，赴美见过世面，到底是比老子强！

1966年新年的钟声刚敲响，和田一夫便紧锣密鼓筹备在伊东开设一间较大规模的八佰伴分店。

借胜利之余威，挟勇进之雄风，和田一夫雄心勃勃，视险阻为虚无，他胸有成竹地对家人宣称：“以前开的分店，都规模太小，不足称作八佰伴。这次要开设一间有规模的分店，这才真正算得上八佰伴的分店呢！”

母亲听他大谈他的计划如何可行、如何富有创造性，而丝毫没有设想

可能遇到的困难，油然而生出一种直觉上的忧虑。以她的大半生人生经验来看，过于乐观的人常有不虞之灾。自从公司连锁化、多元化以后，母亲的家庭小店经营经验派不上直接用场，她提不出具体的建设性意见，只好忧心忡忡说：

“一夫，还是要小心谨慎，不可冒险。”

父亲倒不以为然，他把加津特有的女性敏感看成她的胆小怕事，他说道：“你我在一夫这个年纪早当家了，一夫爷爷很多事不是由我们自拿主张？一夫可是念过大学见过洋世面的人，让他去闯闯吧。”

“我是怕万一。”母亲仍放心不下。

“要发展，总是要冒冒风险的，万一受挫，也好吸取教训，再尝试新的路子。”

父亲母亲的话都有道理，一夫若两方面的意见都吸取，反复斟酌，或许就不会遭受挫折。但人往往是受挫以后，才变得聪明起来。

去伊东开设分店，二弟晃昌做一夫的助手。晃昌有胆有识，与一夫在很多地方相似，他们一直是最佳搭档。一夫任八佰伴百货公司总经理（社长），晃昌是副总经理；一夫后来出任国际流通集团总裁兼八佰伴百货公司董事长，便把八佰伴百货总经理一职让晃昌担任。

伊东在伊豆半岛东部，距热海很近，也是一个著名的温泉旅游小城市。1958年灾害性的强台风后，物价上涨，便有伊东的顾客赶来热海的八佰伴购买平价蔬菜水果。

和田兄弟两人去做市场预测，他们问家庭主妇，知不知道热海市的八佰伴？约有4成的主妇回答知道。问她们是否到过八佰伴购物，约有2成的主妇说曾经去过。

有这个结果很满意了！热海市的两间八佰伴，市场占有率才接近30%，其余由上百家大小商店分摊。现在伊东有40%的家庭主妇熟知八佰伴的大名，就算其中的一半，再加上新吸引的顾客，伊东的客流量足以保障八佰伴分店顾客盈门，生意滔滔！

他们速战速决，只走了半条街，就结束了原本须广泛、深入、细致的调查。结论也是想当然，尽往好的方面想。

八佰伴分店甫开张，就受到伊东市地方店的有力挑战。十字屋和长屋是伊东的老字号商店，两年前引进超级市场经营方式。“两屋”信誉卓著，在伊东市都有相对固定的顾客群，伊东的市民早已形成根深蒂固的概念，认为“买衣购物，必上两屋”。它们立足于伊东生存发展，在伊东市，没有第三家百货店和超级市场能与十字屋和长屋抗衡。

八佰伴虽是过江猛龙，由于过于自信，事先没有作舆论宣传，仓促开设规模颇大的分店，所以，开业以来，一直冷冷清清，营业额甚不理想，当然斗不过占尽天时、地利、人和的伊东地头蛇——十字屋和长屋了。

和田一夫痛定思痛，积极寻找失利的原因。

他和晃昌重新调查，发现竟有半数以上的伊东主妇，还不知道本市最大规模的超级市场——八佰伴分店已经落户伊东。不做宣传怎么行呢？就是日本最大最有名的丰田汽车，也不惜投入巨资在报纸、广播、电视上大打广告。

和田一夫悔恨自己低估了地方势力。他回想起一年前发生的一件事，近几年，风头最劲的大荣公司社长中内功，来热海市微服察访，想打进热海市分得一杯羹。他离开热海那天正式造访了和田一夫，说：“和田君，我不

打算在热海市开设大荣超级市场分店了，八佰伴真是干得不错呀！”中内功正是作过周密的调查才下这番结论的。那么我们来到伊东市开设分店，是否像中内功那样做足调查功夫呢？

中内功放弃了热海，算是他的一大胜利，所以中内功能在全国各地连连得分。其中还包括静冈地区。

八佰伴仓促来伊东开设分店，现在骑虎难下。

和田一夫心想，要想战胜对手，就得比对手更强。

他与晃昌展开广泛的市场调查，发现本地商店的任何长处，只要适宜八佰伴，立即通知职员试行。晚上，回到热海的家，与父亲母亲一道商量改进的方案。因为同行间的忌讳，一夫与晃昌都不便进十字屋和长屋，他们便派出热海的职员进行私访暗察，察访细到每一项货品的产地、标价等内容。

经过充分的调查研究，和田一夫心中已有了突破口——从零售业最关键、最敏感的货品售价与货品种类入手。

和田一夫让二弟晃昌进行一项“市场货品需求情况”的民意调查，他根据需要的情况排名次、定销量，拾遗补缺，人无我有，人有我优，人优我廉。总之，要适销对路，迎合顾客，并总体上压“两屋”一筹。

和田一夫租下全市人流量最大街口的十几块广告牌，还和晃昌带人到人来车往的街道派送广告传单，大张旗鼓宣传八佰伴的“全市最优货品，最低售价”。使得八佰伴伊东分店在伊东市民间广为传诵。

这一招立竿见影，物美价廉与特色经营马上吸引了不少顾客，连一些“两屋”的长期顾客也来八佰伴探虚实。八佰伴的营业额直线上升。

伊东的商业界，把八佰伴这一招称之为“割喉式竞争”。和田一夫也承认，他们付出了沉重的代价。究竟什么时候能消除赤字，和田一夫深为担忧。

和田一夫召开店员茶话会，摆出严峻的形势，恳求店员们献计献策。

和田一夫觉得“改进店面气氛”大有文章可做。其内容包括店面清洁、整齐、明亮，店员的工作不限于关照顾顾客拿取货品、整理顾客拿乱了货品、补充短缺的货品等，还要提供更融洽、更体贴的服务，其中包括帮助带小孩的主妇照看小孩、帮助年老体弱的顾客取货推车等。

八佰伴的客流量逐步上升。

第三年初，伊东八佰伴分店终于扭亏为盈，走上了良性循环轨道。

1966年至1974年8年间，和田一夫在热海以外的市镇又开设了8间八佰伴分店，平均一年一间。伊东触礁的教训，使得和田一夫谨慎行事，而又不失锐气果敢。这段时期，全国性的大公司频频来静冈地区抢占地盘，八佰伴仍可保持独立，获得较稳健的发展。

其中也有重大挫折，这便是收购了清水市的花菱购物中心，而背上沉重的财政负担。

1974年，是世界石油危机最黯淡的年份。

从1955年日本经济全面恢复起，国民经济高速增长，1955年至1961年国民生产总值增长率为9.5%，1965年至1970年更高达12.3%，被誉为“经济腾飞”，超过世界任何国家的增长率。日本于1966年超过老牌帝国英国，1967年超过法国、西德，到1970年以2000亿美元的国民生产总值仅次于美国而成为世界第二号经济强国。

日本国土狭窄、资源匮乏，原材料市场和销售市场严重依赖海外。人们无法想象，海外市场的一道环节出了问题，对日本产业界将会带来什么样

的灾难？

1973年，由于二次中东战争以及石油输出国实行价格同盟，11月份原油四次大幅度提价。这对百分之百依赖海外能源的日本，不啻是灭顶之灾。虽然经数年后，西方国家大力寻找开采石油，打破石油输出国组织的绝对垄断；日本经济界经过调整，已适应了高价石油。可当时的情景，的确令人心惊。在石油危机爆发前的10年间，每桶原油约2美元；石油危机后猛涨到11美元一桶。经营成本增加，企业不堪重负，缩小生产规模。西方国家失业率上涨，购买力持续下降。国际市场萧条，日本产品出口大幅下跌。

日本正是从1974年起经济增长率减慢。通常，经济增长，通货膨胀；可这次却出现增长减缓、物价上涨的怪现象。原因不言而喻，石油价格上涨，产品成本增加，销售价格自然上扬。

日本的零售业普遍吹淡风。

这个时候，能不能按预期计划，再开设一间八佰伴分店呢？

早在一年多前，和田一夫和二弟晃昌，就频频出现在富士山麓的御殿镇作市场调查。

在富士山麓开设分店，该是多么的诱人！富士山是日本的象征，它的圆锥形的顶峰，四季不消的皑皑积雪，给人无穷的想象。

富士山离热海市不很远，大晴天能清晰地看到它的巍峨身姿。1962年春，和田一夫从美国考察回来，曾向家人和公司宣布：“要把八佰伴分店开设到能看见富士山的地方。”现在准备在富士山下开设分店，意味着八佰伴的“区域路线”的范围扩大了。

在石油危机的不祥年月，能不能再实施扩展计划呢？

按中国人的说法，45岁的和田一夫早已进入不惑之年。日本也有40岁是男人的成熟年龄的说法。对此，和田一夫不能不三思。

和田一夫认为，石油危机造成的负面影响，只是暂时的。日本国民能从二战后的废墟中崛起，就能克服眼前的困难。事实证明，和田一夫的判断是正确的，但在这个时候扩张，确实要冒很大的风险。

和田一夫在公司高层会议上说：“不少公司见风落帆，不敢扩张；我们不妨顶风行舟，趁虚而上。这么多年来，各公司都走连锁店的路子，如果有一家大公司在某个市镇、某个街区开设了分店，别的公司一般不会再开，这等于说失却了这个市场。我估计，在御殿镇作调查的公司有三四个，我们必须抢在它们之前，早一日开设分店，就早一日占稳这个市场。”

1974年，和田一夫在御殿镇开设了八佰伴分店。这是八佰伴本年度开张的第二间超级市场，也是八佰伴连锁化以来开设的第12间分店。此外，八佰伴在海外的第一间分店，于1971年在巴西开业。

行船再次闯入险滩。开业后的御殿镇八佰伴门前冷落，虽然和田一夫作了最坏的打算，可生意不景气，比伊东市开业之初还要糟糕。

御殿镇上，原有一家本地业主开办的超级市场——“君泽屋”。君泽比八佰伴要年轻得多，是静冈县超级市场的小字辈。八佰伴不仅是本县超级市场的老行尊，还是君泽的“导师”，与君泽有一段师徒之缘。

1962年，赴美回日的和田一夫立即在热海改造老店，开办超级市场，在静冈县可谓开风气之先。八佰伴不但吸引了大批附近市镇的顾客前来看新奇，购买平价货品，更吸引了县内的许多同行前来考察、观摩、取经。其中便有君泽小菜店的老板。

据君泽老板后来说，他在八佰伴第一间超市开张的第一周，就来八佰伴暗访过。他与和田一夫建立情谊是 1965 年，这一年八佰伴已有 3 间超级市场。君泽老板来八佰伴“购物”，他挑选了半天也没有挑选到满意的货品，还在全神贯注、坚韧不拔地挑选。和田一夫凭直觉，猜想他是前来察访的同行，便热情地向君泽的老板打招呼。

君泽老板诚惶诚恐向和田一夫鞠躬，表明来意：“我喜欢这种开放的经营方式，佩服八佰伴的经营品质，准备把自己的小店改成超级市场，可我们的店是蔬菜水果杂货店，规模又小，能不能开，怎样开，心里没有底，敬请和田兄多关照！”

和田一夫对“同行是冤家”的狭隘观念素来不以为然，问过君泽菜店的情况后，建议君泽老板到八佰伴新开设的一间小分店去视察。此后，君泽的老板来来往往跑了多回，和田一夫把小分店开业后的经营情况如实讲予他听，还向他提了许多可行的建议。

君泽超级市场不久开张，越办越红火。

此番，和田一夫要来御殿镇开设分店，君泽老板也热情款待，盛宴之后，还请和田一夫到茶艺馆消遣。他们彼此心里都明白，原先维持友好情谊，是双方都在各自的地盘营生，现在要围在一口锅里分羹，竞争在所难免。

君泽公司虽小，却占尽地利人和。天时对双方都不利，石油危机带来的商业界淡风，毫不留情地笼罩在君泽屋和八佰伴的店堂。

君泽是本地老店，早已进入盈利阶段。现在来了过江猛龙，君泽不惜摊薄部分利润，低价与八佰伴抗衡。

和田一夫吸取伊东开设分店的教训，大肆作舆论宣传。君泽也以牙还牙，与八佰伴对撼。

八佰伴因前期投入太大，亏损比预期的要严重得多。能不能打价格优势这张牌呢？和田一夫审时度势，认为进货的成本将会大幅下降。因为日本产品出口量减少，造成大量货品积压，厂商定会大量倾销。和田一夫不等这个时候来到，就打出“最廉”的旗号，实行降价大甩卖。

和田一夫这个赌注押对了。不久，日本的物价指数上涨果真得到遏制。

八佰伴由此而付出不菲的代价。御殿镇分店费了整整 3 个财政年度才扭亏为盈，但和田一夫认为值得，八佰伴占据了御殿镇的市场。

1975 年，开张不到一年的御殿镇分店稍稍有转机，石油危机的阴霾亦稍稍显出一线曙光，和田一夫作出一个大胆的决定，到富士山市开设分店。

富士山市的规模数倍于御殿镇，本地有数家超级市场。和田一夫认真地估量对手和该市的市场规模，认为仍有八佰伴的发展空间，并且完全可以开设一间较大规模的分店。

租下铺位，投入紧张装修，就受到强有力的挑战——不是地方势力的围剿，而是大兵压境，又来了一条过江猛龙。它就是赫赫有名的伊藤洋华堂，与八佰伴相比，它无疑是一条巨龙。

伊藤洋华堂的前身是 1920 年在东京浅草创办的洋华堂，除日货外，还经营时髦的西洋货和在日本享誉 1000 多年的中国货。伊藤家族涉足零售业时间比和田家早不了几年，但起点比经营小菜店的和田家高，并且立足日本最繁华的东京发展。1961 年，伊藤家族的代表访美归来，当年便闯入超级市场领域，走多品种连锁店的路子。1965 年，洋华堂公司改称为伊藤洋华堂公司。到 1975 年，该集团拥有 60 间分店，其中传统百货店有 18 间，其

余为超级市场，超级市场一部分是由百货店改成，一部分是新开设的。伊藤洋华堂在日本零售业中排第二，仅次于最老资格的三越公司；而在超级市场领域，伊藤洋华堂则雄踞头把交椅。伊藤洋华堂以东京为大本营，向全国中等以上的城市扩张。富士山市是它的全国路线的一站，以公司的规模和名气，它完全可以视八佰伴为虚无。

但社长伊藤雅俊未掉以轻心。在伊藤洋华堂公司眼里，富士山市的店只是小分店，通常社长在筹办过程中是不出马的，他只在开幕仪式上才露面。这次伊藤洋华堂拟定在富士山市开设分店之际，社长出人意料地出现在富士山市，并与八佰伴社长和田一夫晤面。

“和田君，我们还是携手合作吧。”伊藤雅俊没有小觑对手，八佰伴虽然名气资产均低于伊藤洋华堂，但八佰伴在和田一夫的打理下，处于咄咄逼人的扩张之势。

和田一夫婉言谢绝了日本商业界泰斗伊藤雅俊的好意。

伊藤雅俊没有仗势凌人，他恳切道：“和田君，可得三思呀！”

和田一夫很清楚，与伊藤洋华堂合作，可以无虞重大失利，能确保一定的商业利益。

但与伊藤洋华堂合作，必然是要挂上别人公司的旗号，那么八佰伴谈何发展？只能成为大公司的附庸，甚至连“八佰伴”的品牌也会丧失！

和田一夫十分佩服索尼公司的盛田昭夫，1957年索尼公司刚刚推出袖珍半导体收音机不久，美国一家大电器制售商提出：索尼的收音机打上他们公司的著名品牌销售，确保索尼获得可观的利润。盛田昭夫断然拒绝，克服重重困难在美国市场推销。如不这样，就没有索尼辉煌的今天。

伊藤洋华堂收购兼并了当地一间大百货公司“富士屋”。富士屋经营不善，难以维持，富士屋的资产折算打入合营公司充股，老板以为这是困境中的最好办法。“富士之伊藤洋华堂”立即投入装修改造，厉兵秣马，欲将八佰伴扼杀于襁褓之中。

形势异常严峻，八佰伴未能吃伊藤洋华堂的“敬酒”，对方必然要“罚酒”。和田一夫一面下令调集货源，提高服务质量；一面派员千方百计刺探对手的情报，寻找化解克敌的招术。

契机终于出现了。

一张从印刷厂“流出”的伊藤洋华堂广告传单的清样，摆到八佰伴社长的办公桌前。

原来伊藤洋华堂的绝招也是“廉价销售”，上面密密麻麻印有主要货品的售价。

“以其人之道，还治其人之身”，和田一夫想起中国的一则历史掌故，脸上露出笑颜：你价廉我比你更价廉，有对方的售价做依据，我怎么也要胜你一筹！

和田一夫赶印了10万张广告传单，抢先在伊藤洋华堂的客流范围内全面派发。这样，两天之内，市民手中就有两份广告传单可作比较。

八佰伴更抢在伊藤洋华堂开张的前一天，隆重推出“廉价大售卖”活动。并标明：“廉价惠至顾客，是八佰伴一贯的原则。”

八佰伴的生意转旺，反观之，名声显赫的伊藤洋华堂开幕这天，除业主造出的浩大声势，顾客多是做看客，而较少购物。

曾有人预测：伊藤洋华堂开张之日，就是八佰伴歇业之时。和田一夫

打破了伊藤洋华堂不可战胜的神话，八佰伴从此在富士山市站住脚。

伊藤洋华堂的品牌信用不是一朝一夕建立起来的，也不可能因暂时的受挫而丧失。

伊藤洋华堂没有与八佰伴打价格战，而是调整货品，朝服装及居室用品方面发展。

和田一夫深知若旷日持久打价格战，八佰伴绝不是财力雄厚的伊藤洋华堂的对手，和田一夫也作出重大调整，以经营食品及厨房用品为特色。这样，两家各得其所，都拥有相对稳定的顾客群。

与伊藤洋华堂这一役，促使和田一夫更清晰意识到了在日本实施“全国路线”的困难性，八佰伴将会遇到更多的像伊藤洋华堂那样强大的对手。这坚定了他向海外扩展的信念。

八佰伴的海外发展始于 60 年代末。

第七章 海外突围 山重水复辟蹊径

60 年代中期，日本百货业大分化、大改组、大兼并。许多像八佰伴这样规模的公司遭到兼并的厄运。八佰伴坚持走独立发展的道路，业绩不俗，但仍有遭外强吞噬之虞。

和田一夫经过反复权衡，决定提前走海外发展的路子，飞赴遥远的巴西圣保罗市作市场考察。

60 年代中期起，由于超级市场引发零售业经营观念、管理方式的巨大嬗变，零售业进入了一个全面改革的时代。

激烈的市场竞争，促使百货超市零售业出现大分化、大改组、大兼并、大联合。有的欲称霸全国，有的欲在地方上称雄。

走全国路线风头最劲，最后大获成功的以伊藤洋华堂、大荣、西友等为代表。

伊藤洋华堂前章已涉及。西友的前身是西武百货集团，西武百货是大财阀堤康次郎家族的数间大公司之一，社长是堤康次郎元配的儿子堤清二。由于堤清二读大学时曾参加了共产党，被身为财阀的父亲所嫌弃。父亲立遗嘱将二太太所生的堤义明列为财产继承人。堤义明由此成为八九十年代的世界首富。堤清二与异母弟弟堤义明不和，于 1956 年从西武百货分出一间店，由自己独占股份，另起店名“西友”。同时又控制西武百货管理权不放。分裂的当年，西友与东京兴业合并。1963 年曾改名“西兴”。西友的社址在东京都丰岛区，势力范围在以东京为中心的关东地区，60 年代中期向全国扩张。70 年代两次收购行动，使得西友的实力大增，1973 年兼并了较大型的马依马特公司，1974 年又兼并了 8 家关连公司。1971 年，西友和西武的年营业额均达 1300 亿日元，约为八佰伴同期的 10 倍。

在此，笔者要特别提到大荣公司的中内功。大荣与八佰伴都是由家庭小店发展起来的，大荣的历史还要晚但大荣后来者居上。

中内功是日本零售业最杰出的俊才之一。早在 1957 年，日本的零售商还不知超级市场为何物时，中内功就在他的第一间家庭小店“主妇之店大

荣”，推出“自选”的红营方式。

中内功处事低调，是个经商鬼才，他无论重大决策，还是店堂经营上某个细微处，都几乎未出现过失误。别的商家是出了大问题，才绞尽脑汁寻找原因，寻求药方，万一不行，就来个廉价大甩卖，以求得商店维持和存在。这种廉价大甩卖的方式，也常为和田一夫所用，把它作为救命的良方。

中内功的货架排列、货品摆设、入货、定价、出售等，都有独到之处。外人学得了中内功的皮毛，但学不到他的精明善变。

大荣不像三越、伊藤洋华堂、西武、高岛屋等历史悠久、资金雄厚、信誉卓越的公司，大荣是中内功兄弟白手起家创立。大荣的超级市场归本通常要比别的商家短一年多，快快盈利，有利于积累资金，也有利于获得银行的信用贷款。中内功还有一招，他知道，大型的超级市场建立后，会带旺旁边的房地产价格。中内功在计划开设分店之初，在财团和银行的支持下，尽可能买下旁边的地皮或物业。等地价房价上涨后，或高价抛出，或高价出租。因此，在某些分店的开设中，中内功靠地产物业的进项，等于开店未花一分钱。

人们相信中内功做地产商也会十分成功，但他执着于超级市场。

大荣的最初势力范围在以神户、大阪为中心的关西地区。60年代稳扎稳打，逐步朝外扩展。到1969年，大荣在全国拥有40间分店，这个数目远远超过八佰伴。正是从这年起，中内功实施他的正式进军东京的“长虹战”。他以东京为中心，以相隔30—50公里半径的大东京区为设店范围，使大荣分店如彩虹一样环绕东京市。他的第一号超级市场建在东京郊外的原町田，地上五层，地下一层，总建筑面积3600坪（一坪约折3.3平方米），另设大型停车场。

中内功以他的实绩获得商业界的巨大声誉。凭心而论，和田一夫逊于中内功。除韬略与手腕外，八佰伴在热海这个小地方，也是不利因素。中内功无意跨国投资，而八佰伴在海外风生水起，和田一夫也由此获得相当高的知名度，尤其在中国内地、香港、澳门、台湾等地方。

60年代的残酷竞争，使得合并成为时代潮流。

这种合并有别于前面提到的西友的扩张性的兼并行为。合并建立在各方自愿的基础上，以增强实力，抵御大公司的入侵。如NICHII集团和UNY集团，都是地理上接近的县市的地方中小商店，联合起来成为集团公司，统一店名，共同对付打进集团公司势力范围的外来大公司。

这种联合集团，最后成天气候的数日井集团。1963年11月，大阪地区的鸠屋自选商场公司、冈本商店、大和小林商店、埃尔皮斯公司等4家商号合并成立“日井株式会社”。

1969年合并的企业有6家，1972年有8家，次年又合并1家，1976年竟合并了10家，1986年又有8家加盟。合并后的企业，都有各自的权益，各分公司之间是横向的关系。1993年日井集团在日本零售业中排第7位，如不是走合并的路子，他们中的许多商店，或许早已成为强敌的美餐。

佳思客集团又属另一种合并路子。佳思客的前身是1926年在东京成立的冈田屋和服店，资本25万日元，在当时是一笔雄厚的资本。1962年2月建立佳思客株式会社，是一间实力较强的百货公司，同年开设超级市场。60年代的激烈竞争和企业兼并之风，使得佳思客在1970年也走上合并之路，与福塔基、冈田屋连锁店、川村等合并。由于佳思客资产最大，品牌最响，

合并后的集团仍叫“佳思客株式会社”。但被合并的原商号未由此丧失，仍可以分公司的名义出现，如“佳思客之福塔基”。到70年代末，与佳思客合并的企业有16家之多。佳思客集团的架构比较复杂，有垂直关系，有横向关系。佳思客得益于合并，跻身日本五大超级市场集团。

在这种大气候下，八佰伴该怎么办？

1964年，东京举办奥运会。为迎接奥运会的召开，日本掀起前所未有的投资热。奥运会圣火熄灭，东京空置了大批物业，全国商品过剩。日本陷入经济复苏后的第一次经济低迷。

市景萧条加剧了超级市场引发的商业界竞争，大部分商家的竞争手段似乎只有廉价再廉价。大公司资本雄厚，尚可坚持；中小公司捉襟见肘、窘态百出。

静冈县内，几乎所有的中小商店都陷入困境。

八佰伴是热海市最大的百货超市公司，也是在本县区乃至周边地区著名的商号。和田一夫有一个设想：利用八佰伴的品牌优势，在县内及周边市镇，吸收愿意加入八佰伴的同业，形成静冈县内最大的百货超市企业集团。

有不少商店愿意加入该集团而成为其地区分号，问题是怎么个弄法？

那么八佰伴仅仅靠付出“品牌”，就能把这些掉进财政泥淖的中小商店归于八佰伴的旗帜下吗？就能不付分文合并其他企业，做上企业集团的盟主吗？

和田一夫开初认为可行，为了抵御东京、大阪的大公司侵占本地的市场，这些中小商号将会团结起来，并且是团结在发起人八佰伴社长和田一夫的周围，与外来的大公司较量个你死我活。

在实施过程中，和田一夫才发现困难重重。这些中小商家并不买八佰伴的帐，他们甚至不承认八佰伴是优质品牌，仅是在地方上知名而已。这些商家各有各的顾客群，各有各的影响范围，他们现在最缺的不是引进品牌，而是财政困难。他们表示，要加入以八佰伴为首的企业集团可以，集团能解决我们目前的财政困难吗？

八佰伴自己也困难重重，哪有剩余的资金注入其他的商店？现实是这么残酷：没有雄厚的财力，休想在同业中做盟主！

和田一夫在好几次公开场合表示，他本人无意在集团公司任职，集团也可以不以八佰伴为核心。集团的各成员公司都是平行关系，不存在谁吃掉谁，谁管辖谁。任凭和田一夫怎么说，总是有人提出反对的充分理由。反对最激烈的数热海市的同行，他们认为：八佰伴在过去最先实行现金交易、廉价出售、开架自选经营等，都是不顾本地商家的利益，与本地商家对着干。眼看着八佰伴日益强盛，几乎占了热海的半壁山河，热海的同行们当然会“伺机报复”。

和田一夫在本市未能摆平，自然也难以拉拢其他的商家。日本人认为，治家不好的人，也就治不了国；在小地方不和睦，也就不会有大地方的融洽。所以，推行地区大联合，一触及到实质问题，绝大部分商家便兴趣索然。

吵吵嚷嚷长达两年，经过和田一夫艰苦卓绝的努力，八佰伴集团终于定义成立，发起人和田一夫出任相当于社长的召集人。

然而，静冈县的八佰伴集团，虽然与大阪的日井集团一样，成员公司间都是平行的关系，却松散得不成为一个“集团”。日井集团的成员公司，都是统一的商号，统一的门面装饰，统一的售价。而八佰伴集团的成员公司

却各行其事，五花八门；成员公司不是荣辱与共，同舟共济，而是互相拆台，火拼竞争。

八佰伴集团尚未正式注册成立，市场便盛传东京、大阪的大公司要来收购八佰伴集团，把静冈地区的零售业连根拔起，纳入大公司的旗帜下。和田一夫发表讲话，指出纯属谣言。其实辟谣有何用，八佰伴集团事实上本来就没有存在过。

静冈县及周边市镇的部分商家，与东京、大阪的大公司进行合并谈判倒是千真万确。

他们认为投靠大公司，是求生存的最好途径——至少比呆在支离破碎的八佰伴集团要强得多。

和田一夫心灰意懒，八佰伴集团自行解散。

八佰伴公司却是存在的，并且有稳步的发展。

这并不表明八佰伴可以高枕无忧。大公司虽未提出收购，但时时觊觎着八佰伴占据的零售市场。和田一夫想，日本地域狭小，商家林立，竞争残酷。与其困在国内做一只困兽，与猛兽悍禽般的大公司抢羹，不如逃离困境，向海外去发展？

和田一夫早已立下“国际连锁化”的宏愿，但这要有一个前提条件：必须走完区域路线，再走全国路线，实现全国的连锁化，立足日本，幅射海外。就像希尔顿集团那样，立足美国，进军全球。现在八佰伴连区域连锁化还没有实现，就要匆匆越洋跨海投资，按预期计划，的确为时过早。

这既是形势所迫，又表明和田一夫善于应变。

是福，是祸？只能让时间来验证了。

世界如此广阔，那么最先一站该到何地发展？

人的一生中会有多次机缘。40年代末，和田一夫因缘而信仰“生长之家”宗教，从此改变了他的的人生观。60年代末，又是“生长之家”所带来的机缘，使和田一夫的事业发生一次转折。

“生长之家”有一位名叫德久克己的医学博士，他负责教会的教化工作。和田一夫肩负八佰伴重任，日理万机，仍定期去“生长之家”参加教会活动，聆听德久克己博士的教诲。

正在和田一夫酝酿跨国投资，为去何地考察举棋不定的时候，德久克己博士要去南美洲，在巴西从事教化兼行医。启程之前，德久克己博士对和田一夫说：“巴西这个地方，值得你来看一下。”

和田一夫茅塞顿开，对，去巴西！巴西是世界国土面积最大的国家之一，人口接近一亿，巴西有广袤的亚马逊热带雨林和漫长的海岸，资源丰富，正处于经济发展期。这样的国家市场还未饱和，有充分的发展空间！

和田一夫把自己的想法讲给父母听，他们都认为一夫跑得太快了，现在八佰伴在静冈地区还没有实现连锁化，在日本还算不上著名的商号。

和田一夫举索尼公司为例，索尼在50年代初的草创时期，在日本还默默无闻，就到世界电器强国美国去发展，结果不仅站住了脚，还成为日本和全球著名的大公司。

“这个时候去海外发展，对八佰伴来说，进退兼利。我们不会因此而放松在国内发展，就像索尼那样，设计本国和海外两条路线。”

和田一夫给恩师德久克己博士写了一封信。

不久，德久克己博士回了信。他在信中热情地赞成和田一夫的设想，“只

要八佰伴是本着服务当地社会的善意目的”，就应该投入百倍的热忱去做。他在信的结尾说：“总而言之，你亲自来巴西一趟，便会明白，这是个大有前途的国家！”

1969年5月，和田一夫乘飞机飞往巴西东南海岸的大都市圣保罗。

坐在波音喷气客机上，和田一夫觉得自己的事业也在飞。国内的区域路线还没有走完，就越洋跨海投资；海外发展的第一步不是预期的环太平洋地区，而一下子闯入大西洋彼岸的巴西。人不可拘泥于固有的概念，正如日本古代的幕府长期在京都，从德川时代起才迁都江户（东京）建立幕府，作为全国的政治经济中心。临海的东京怎么都比内陆城市京都好。

德久克己博士作为志愿者赴该地工作，和田一夫则是单独行动。

圣保罗市是巴西最大的工商业城市，人口在当时有600多万，它的外港是圣多斯市。

和田一夫意外地发现一艘运送咖啡原料的日本船“大丸号”。圣保罗市人潮似涌，市容却十分整洁。这里各色各样的人种都有，国内居民流行西班牙语与葡萄牙语，但能不时听到国际通用的英语。

和田一夫在大街小巷穿行，富人的豪宅和贫民的棚屋，他都抱有极大的兴趣。他留心当地的房屋、店铺、交通工具、行人的衣饰，以此来估量当地的消费水平。居民的消费水平处于日本50年代后期的水平上，但圣保罗是个开放的港口城市，流动人口的消费水平不可估量。

“那么，怎么没看到大百货公司呢？”

一位懂英语的行人充当导游，把和田一夫带到西广场的马赛百货公司。

这是法国人开办的，在圣保罗市是规模最大的百货公司。商场建筑的气派、大堂的柜台的开阔，以及整体上装饰的豪华，都可令人叹服。然而，和田一夫丝毫不在乎这些，对内行商家来说，这等于是女人脸上的脂粉。一家商店品质如何，关键是要看它的服务。

和田一夫对父亲母亲强调的“做好10元钱生意”的印象太深，他径直来到针织品专柜，目光在袜子价码上扫瞄一周，指着价格最低廉的袜子说：“买一双袜子。”

和田一夫是想试验售货员的服务态度，愈“穷酸”的顾客，愈是能显现商家的信用。

果然一试就灵，售货员马上显出鄙夷之色，懒洋洋地去拿袜子，还一边以轻蔑的口气说道：

“就买这么一点便宜货呀？”

“这就够了，只要这一种。”和田一夫坚持道。

售货员很不高兴地把袜子扔到和田一夫跟前的柜台上，嘴里连半句谢客的话都没有。

和田一夫对这家在圣保罗大名鼎鼎的法国百货公司的服务质量已经心中有数。若在日本，这样的店一天也开不下去！顾客无贵贱之分，在日本，就是一点生意没做的顾客，店家也会热情接待，并且目送空空而去的顾客，口里不迭地说“感谢您的光临，欢迎下次再来”之类的客气话。

陪同和田一夫来的导游不好意思地说：“买得少的顾客，会被他们看不起，这里是有钱人的购物天堂。”

正如这位导游所说的那样，和田一夫走到女装部，看到这样一幅图景：一个大亨派头的人，借一位小姐挑选绣花长裙，三四个售货员围着他们转，

卑躬屈膝、满脸媚笑。

日本人做生意就是这样的，和田一夫不觉得奇怪。奇怪的是外围站了几个商场的保安。

导游悄悄地说，那个老人是个船王，他还控制了圣保罗的好些家企业。

在男装部，和田一夫看到一件令人瞠目结舌的场面。一位售货员正在跟一位顾客吵架，女店员气势汹汹、唾沫横飞，男顾客面红耳赤小声恳求。

和田一夫听不懂西班牙语。导游说：这位顾客买了件上衣，回家后发现不合身，拿回来要求换一件大小合适的。但售货员横竖不肯，她还斥骂顾客，说本公司规定，凡是已购买出店的商品，本店概不负责。说如果你嫌不合身，就掏钱再买一件新的，你穿过的上衣折半价退货。

和田一夫特意上前，发现这件上衣根本没有留下任何印渍。如在八佰伴，店员会向顾客致以深深的歉意，请顾客另换一件。万一没有顾客合意的，会按原价收下顾客错买的货品。

看来这家商场不尊重顾客、不为顾客着想的风气由来已久，可这家法国公司照样生意兴隆。法国人做生意绝不会这么低劣，可见马赛公司移植圣保罗后，“入乡随俗”——圣保罗市的整个百货业的服务水平都不会好到哪里去。

日本的服务水平比这里至少要先进一个世纪。激烈的市场竞争，迫使商家不断提高服务水平和质量，“顾客是上帝”在日本绝非虚言。顾客是商家的衣食父母，对于光临的顾客，店员从进门鞠躬“多多关照”，到出门送行“欢迎再次光临”，成了约定俗成的规矩——并且，这还是最最起码的服务要求。

八佰伴来圣保罗发展，大有可为！

出门后，和田一夫派给导游 10 美元小费。导游惊愕道：“您给得太多了！”

和田一夫愉悦地说：“一点也不多，我的收获太大了！”

导游不解地看着这位日本客人，日本客人在马赛公司商场转了半天，仅仅买了一双不到 1 美元的廉价袜子。

他究竟来干什么？

第八章 巴西分店 柳暗花明又一春

十大条件，十分苛刻，年仅 20 岁的少女“英勇献身”。和田一夫在骏河银行借款碰壁，却在海外经济协力基金会取得该会有史以来唯一一次特别贷款。1971 年，八佰伴巴西首间分店开幕，生意兴隆。对圣保罗市的零售业来说，日本商家掀起了该市的观念革命。

和田一夫如是说

我是一个乐观主义者。

我是以世界都是美好的为前提，来考虑事物的。一旦每天每日觉得世界是那么美好，一个美好的世界便会呈现在我的眼前。

我接触过许多事物，但要将这些事物转化成启迪，从我的经验来看，必须经受锻炼，也就是要亲身体验看到某一事物从中获得启迪的过程。这样

经历几次，就能从所有事物中获得启迪。当然，并不是说这样得到启迪全部能付诸实行。但偶尔获得某一启迪，它如能与八佰伴经营战略挂得上钩的，我就会马上实行，而且一干到底。

和田一夫躊躇满志回到日本。

他立即召开主要高级职员会议。然而，一些高级职员听了社长介绍的情况，仍顾虑重重：

“国内业务，正被大公司包围，这个时候到遥远的南美开辟业务，恐怕不是明智的举动。”

诚然，到巴西开设百货分店，不存在管理方式和服务质量的劣势；问题是能不能开成？开设一家较大规模的商场，可不像开售货亭那么简单。眼下公司正吃紧，现在的银行都不敢轻易贷款给中小企业，生怕它们会在大公司的夹击下倒闭。

和田一夫自有他的一套理论，这便是索尼公司总裁盛田昭夫的“间隙理论”。

盛田昭夫认为：一家企业只是一个圆圈，无数的企业便形成了许多圆圈。但是，圆圈与圆圈之间，有一些不画入任何圆圈的空间，这就是间隙空间。

若把大企业当作大圆圈的话，那么间隙空间就成为小企业的生存空间，使得小企业能在大企业的夹缝里生存。在日本，这种间隙空间实在是太小，给小企业的发展余地很有限。而在圣保罗，却有一片广阔的、日本商家尚未光顾的间隙空间。以圣保罗的规模，开 10 间八佰伴分店也不为多！

和田一夫道出他所理解的间隙理论，首先得到和田一夫家人——父母、三个弟弟，以及董事土屋高德赞同。

经过大家充分讨论后，一致通过到海外发展的计划。

和田一夫立即成立海外业务组，任命他的大弟和田尚己为负责人，副手是公司董事土屋高德。和田一夫与他们一道策划巴西八佰伴的事宜。

一张大红布告贴在公司的布告栏里。布告用大字写着“自愿加入巴西八佰伴成员须遵循的十大条件”：

- 一、接受在巴西永久居留。
- 二、信奉“生长之家”之教义。
- 三、有 24 小时工作的心理准备。
- 四、职员的家眷一同参与工作。
- 五、公司第一，家庭第二。
- 六、职员妻子，尽可能头两年不生孩子。
- 七、先为公司的利益着想。
- 八、要得到父母兄弟的同意，才能参加去巴西的派遣队。
- 九、到了巴西，要努力保持自己是个有教养有人格有见识的人。
- 十、先考到汽车驾驶执照。

正是总公司吃午饭的时候，布告栏前人头攒动，众议纷纷。

为什么不采取企业的习惯做法，经董事部选拔、批准，委派一批职员作为海外业务组的人选，最后签发一纸任命书，完事大吉呢？

这种从上至下的委派方式，简单易行，也能够挑选到合格的人才。那么，被委派的人是否内心情愿呢？若抱着情绪去遥远的巴西，长期扎下根来，难免会影响工作。

在公告之前，和田一夫明确地对他的弟弟尚己说：“自愿提出去巴西的人，能心甘情愿地接受挑战，能自觉自愿地为巴西八佰伴和巴西的当地利益奉献自己的力量！这是任何行政命令所无法起到的作用。”

10 多年后，和田一夫在美国开设八佰伴分店，曾对美国的一位同行朋友谈到这“十大条件”。美国的同行笑道：“如果在美国，你就会受到指控。”

这正是东西文化的不同，尤其是日本企业文化的特殊性。在日本的企业，强调企业第一，个人第二；而西方人却主张个人第一，个人的利益大于企业的利益。“十大条件”连成员的宗教信仰都要强求，在西方会被视为侵犯人权，企业成员就会提出抗议，甚至控告资方。要求去巴西的成员作好 24 小时工作的准备，首先工会就会出面干涉，而日本“劳累死”屡见不鲜；上司动辄对下属拳打脚踢，是公司管理中的家常便饭。

不过，这“十大条件”，在日本企业也算得上苛刻，这等于应募者不但卖给了八佰伴，还卖给了巴西！

是否有足够的应募者，和田一夫也不是很有把握。他向董事打气道：“只要有四五名合格的人报名，巴西的工作就可以展开。”

所去的人是在巴西进行筹备及开业后的管理，而店员等普通员工则按圣保罗方面的要求，以在当地招聘为主。

布告贴出去，开始职员议论纷纷，然后散去。没多久，令人振奋的事发生了——申请书雪片似地飞来。海外业务组办公室共收到 48 份！在总公司，课长及课长以下的职员总共才 55 人，没有写申请的，都是有非常特殊的原因无法去。他们因不能报名前往，向海外业务组、向和田一夫本人，表示出深深的遗憾。

和田一夫认真阅读了每一份申请。少女伊藤君江的申请尤为感人。君江小姐刚满 20 岁，来八佰伴工作了 3 年，勤奋、好强、性格乐观，能与同事和睦相处，未婚。君江小姐在申请中写道：“只要是在巴西的八佰伴工作，我一辈子不回日本也没有怨言。”

经董事部挑选，和田一夫批准了包括伊藤君江在内的 10 名职员的申请，连同他们的家属一共 28 人，组成了巴西八佰伴的队伍。

资金问题，是八佰伴跨海投资的最大障碍。

八佰伴的关联银行是骏河银行。伊豆半岛有个骏河湾，该银行正是以该地名命名的，是伊豆地区很有实力的银行。100 万美元的贷款，对骏河来说不是一笔大数，却是八佰伴海外投资的关键。

八佰伴区域投资及经营中发生资金周转困难，都获得骏河大力支持。和田一夫来到骏河银行贷款部，阐述八佰伴去巴西发展的计划，描述巴西经营的光明前景。

银行当局毫不通融地否定了八佰伴的计划，指出：八佰伴在国内面临的严峻形势尚未化解，在本县尚未实现连锁化，却要借大笔款项，跑到连鸟也飞不到的地方去搞连锁经营，这是在泥潭里建高楼，根本不可能的事！

骏河不计多年的交情，彻底关闭了贷款的大门。

日本企业界有句形容银行家的名言：“天晴送你一把伞，下雨把伞收回去。”银行贷与不贷，都有它们的理由：银行不是慈善机构，银行放款的原则，是要确保每笔款都能收回。银行家一贯做锦上添花的事，而不会雪中送炭。

但是每家银行对项目的判断，是有偏差的。同一个项目，有的认为是

死胡同，有的认为是阳光道。

和田一夫不死心，在本地的银行业寻找“施主”。本地银行规模均小，声称无力贷出这笔令其不堪承受的资金；另有两家实力较雄厚的银行，声明八佰伴与它们没有往来纪录，故无法违例贷款。

和田一夫深感热海的天地太小、规模太窄，无论零售业、银行业、工业等都做不大。

和田一夫接触过不少东京、大阪、名古屋等大城市的同行，除少量确实是资金雄厚牌子老、经营管理高人一筹，大部分并无特别之处，但他们的事业就比八佰伴大，因为他们是立足于大地方。

和田一夫跳出热海，多方寻找，四面打听。终于打听到东京有个叫海外经济协力基金会的公众组织，该组织设立外汇贷款业务。所投放的贷款，当然得参照商业银行的惯例，能够收回本息，同时，还得对贷款的意义进行审核。

正巧，海外经济协力基金会接待和田一夫的负责人，叫和田谦二。都姓“和田”，和田一夫就跟他套近乎，说起“和田”姓氏的渊源，以及令“和田”后代们自豪的先辈业绩及历史名人。

此位和田老兄，好像自己不是姓“和田”，他冷若冰霜地问道：“和田先生，你来本基金会有何公干？”

怎能在办公室谈公事以外的事？和田一夫醒悟过来，应声不迭地说：“有！有！正有公事！”他以急切的语气，把一个多月来在各家银行重复了几十遍的话如实说出。

和田谦二不动声色说：“实在对不起，无法帮助你。因为基金会有规定，只在对外援助的条件下才能批准贷款。实在爱莫能助，请你还是到商业银行试试。”

和田一夫发现自己犯了一个大错误，怎能把在商业银行说的话拿到这里来说呢？商业银行只关心能否收回本息，于是客户申请贷款都是一样的口径，信誓旦旦声称项目回报如何丰厚，利润前景如何光明。可这是一个强调投资“意义”的基金会！

和田一夫调整战术，反复说明这个计划对日本和巴西两国人民都有不同寻常的意义。

他简述他的巴西之行，以求马赛百货公司恶劣的经营态度引起和田谦二先生的兴趣。和田一夫恳求道：

“八佰伴巴西开店的计划，实质上是把日本商业文化介绍给巴西，为巴西人民提供优质的高水平服务，既推进了日本商业文化走向世界的进程，为日本赚回外汇，又促进了巴西商业经营的改革和服务水平的提高。这并不亚于对外援助呀！”

和田谦二说：“你的心情我理解，我们商议商议，再做答复。”

不久，和田一夫接到基金会的通知，可以就贷款事宜进行谈判。

八佰伴获得海外经济协力基金会 50 万美元的贷款。另 50 万美元，由八佰伴设法筹措。

50 万美元，对 90 年代携 230 亿日元巨款来香港投资的和田一夫，的确是小数目。可当时，对陷入困境中的八佰伴来说，犹如久旱甘霖般的珍贵。

然而，和田一夫还来不及松一口气，又得处理另一件棘手难题。

1969 年 10 月，日本国营广播电台（NHK）在国际节目中，播发了八佰

伴将在巴西开设分店的消息。日本同行各界感到震惊，顷刻间在日本掀起轩然大波，经济界新闻界纷纷对此事进行评议、批评，甚至谴责。

长期与八佰伴往来制造商和批发商，从切身利益出发，原本就反对八佰伴的海外行动，现在更是振振有词指责。

许多申报海外投资计划未获当局批准的企业，借机向当局发难，言称如果八佰伴获准，就没有理由阻拦他们！

更有各界人士忧心忡忡，说八佰伴并非为日本产品打进国际市场而效力，放松海外投资的限制，就会造成日本本土资产的流失！

日本政府在海外投资的问题上，一直处于两难的境地。一方面，设置许多障碍，防止外汇储备的流失；另一方面，不少企业不堪国内激烈的市场竞争，无法承受日益高昂的劳务租金负担，或出于某些国家设置的贸易壁垒，亟需到海外发展。

和田一夫搞定贷款事宜，正是在这种不利的形势下向大藏省（财政部）、通产省（经济部）和中央银行分别提交了海外投资的正式申请。他在申请和面谈中强调：一、八佰伴巴西分店是一间以经销日货为主的商场；二、强大的美国和西欧正是得益于跨国投资的，发展充分的日本企业也必须走这条路；三、日本每年有大量的贸易顺差，外汇储备充裕，无虞流失。

事情出人意料地顺利。接着，和田一夫为 28 名八佰伴成员办理巴西的永久性居留权，也如期办妥。

1970 年 4 月 16 日，和田尚己率领第一批 28 名成员，从东京羽田机场飞往巴西圣保罗市。

海外业务组立即投入前期准备工作：办理各种开业手续；寻找租用铺位；市场调查；组织货源；招聘员工。

大部分员工在圣保罗招聘，其余是八佰伴派出的日籍员工，两年一期。招聘是在分店开幕的前 3 个月进行的。和田一夫亲自主持这项工作，八佰伴完全按日本商家的要求开列招聘的条件，比如“工作时间始终保持微笑”、“逢客鞠躬”等等，这对自由奔放的巴西人来说，简直不可思议。巴西狂欢节是最“疯狂”而甚于世界任何国家的狂欢节。

和田一夫担心，这么苛刻的条件会把巴西人吓跑，结果申请之人比聘用人数多出 10 倍。

八佰伴从申请的 2150 人中，挑选了 250 位合格者，比预期的 200 人多招了 50 人。和田一夫这样做可谓一石二鸟：既为当地提供了新的就业机会；又可节省日籍员工赴海外的费用。和田一夫相信，自由浪漫的巴西人将会像日籍员工一样认真努力。

和田一夫没有把新员工送至负有盛名的西雅罗伯集训中心（美国人办的专门的职业训练学校）去集训，而是把他们送入圣保罗“生长之家”道场，接受教义的熏陶。精通西班牙语的德久克己博士做他们的导师，集训 5 天 4 夜，和田一夫同他们一道聆听教化、研讨教义、唱歌、用膳和运动。和田一夫并不要求他们放弃原有宗教，但仍有部分新员工表示加入“生长之家”。

接下来才是传统意义的职业训练。

巴西籍的员工反映，八佰伴不像一间公司，更像一个大家庭。和田一夫对这个结果非常满意，这正是他所要追求的。

1971 年 9 月 24 日，巴西八佰伴首间百货公司开幕。

店址在圣保罗市的彼尼雅各斯，商场张灯结彩，巨幅彩色广告张贴在

广告栏里。广告上是职员田中明子的大幅照片，广告词写道：“我叫田中明子，父母是日本人，不过我是百分之百的巴西人。我服务于八佰伴百货公司，订在9月24日开张，欢迎光临！”

田中明子的形象，就像日本的国花樱花一样纯朴、美丽、动人，在两个星期前，就以整版篇幅刊登在《圣保罗日报》上。

11时正，剪彩仪式开始，欢声雷动，人潮似涌，成千上万的巴西民众前来观看开幕典礼。嘉宾之中，有日本驻巴西大使夫妇、圣保罗市市长夫妇，以及当地政界商界的要人。

和田一夫与和田尚己带领全体职员，一边频频鞠躬，一边不停地说：欢迎光临，请多关照。

开幕仪式后，顾客如潮水涌进商场。不到一小时，已有超过一万人进入店铺，店堂挤得水泄不通，收银机前排起长队。这种情景，和田一夫在国内从未遇到过。

付过货款的顾客未像往常那样一走了之，八佰伴同时隆重推出“开张日珍珠大派送”活动。店方规定，凡是购买50元巴西币的顾客，可以用帐单换取一粒日本珍珠。

这个主意是和田一夫灵机一动的灵感。那天，他苦苦思索开张日的酬宾新招，他手上正戴着嵌有珍珠的结婚戒指，对，就送珍珠！珍珠象征着纯洁，便于收藏，由八佰伴派送有特别的纪念意义。

日本的珍珠闻名世界，和田一夫派员从日本购来18000粒珍珠，并以日本人特有的细致和求实风格，从日本请来珍珠专家，当众宣讲珍珠的养殖、采撷和选珠方法。

珍珠以礼品盒包装，放在显眼的装饰橱，八佰伴的职员，上门访问顾客，顾客便以喜悦之情述说珍珠的故事。

开幕这天，原来准备全日供应的货品，在开业后4小时内已全部售光。

接下几天，停止了派送珍珠活动的八佰伴照样人潮似涌。和田一夫当机立断，把相邻的一幅地皮买下来，准备以后扩建。

八佰伴分店的出现，弥补了当地没有同时售卖百货食品和蔬菜水果商店的缺陷。八佰伴定价低廉，货品齐全，极大地方便了当地的居民，带旺了彼尼雅各斯的市景，也震撼了圣保罗市的百货超市业。

开张的10天后，10月3日的《圣保罗日报》辟出专版，专门介绍评价八佰伴的经营。

文章惊呼八佰伴把全新的经营观念引进了巴西，造成了百货业的一个空前紧张的局面。

文章不无忧虑地指出，原有的百货超市行业，如果不作改变，恐怕会在日本式的服务狂潮中倒闭！

和田一夫最初的愿望实现了，他把日本先进的经营方式和八佰伴的优良传统带到了巴西，大获成功。

这篇文章，多少含有批评日本企业之意，认为八佰伴的“殷勤微笑”服务，会宠坏当地的顾客，伤及同行。文章还重提日本在第二次世界大战中的侵略行为，借用美国一位专栏作家的话说：日货和日资如洪水涌来，就像当年日本轰炸机在珍珠港投掷炸弹。

出于逆反心理，圣保罗市的市民偏偏喜欢光顾这间宠坏顾客的日本商场。

八佰伴的出现，迫使当地的百货超市业纷纷走上改革之路。然而，日本式的经营精髓，以及八佰伴数十年来形成的优良传统，不是一朝一夕可以学到的。在圣保罗市的百货超市业，八佰伴仍风头最劲。

开业时预期的年营业额是 10.7 亿日元。由于生意超常兴旺，预计营业额可达 20 亿日元。

趁成功之势，马上投入扩建。1972 年扩建部分投入营业，店面比原来扩大 3 倍，一举成为圣保罗市最大的百货商场。

1973 年 8 月，八佰伴在索洛加巴地区，开设了第 2 间分店。两年后，第 3 间分店又开幕。

1976 年 10 月，第 4 间八佰伴分店在巴西国际中心开幕。这个商业中心，是当时拉美最大的购物市场。

巴西的经验，为八佰伴在海外其他地区开设分店提供了基础。这一时期，八佰伴在新加坡的业务，也风风火火开展起来了。

第九章 投资狮城 忏悔默哀结善果

八佰伴的环太平洋连锁化的第一站应是新加坡，新加坡的经济发展势头是那么的诱人。然而，在二战中，日本给新加坡人民带来深重的灾难。正值东南亚反日浪潮风起云涌之际，和田一夫到狮城战争纪念碑前忏悔默哀，给狮城人留下良好印象，八佰伴的业务也顺利展开。

和田一夫在巴西尝到海外开店的甜头，决定加大海外投资的力度。他的国际化最明确的构想，是环太平洋连锁化。

和田一夫把目光投向了新加坡。

新加坡是太平洋地区的一个小国。它位于马来半岛的最南端，隔着窄窄的马六甲海峡，与印尼的苏门答腊岛相望。

世界与日本的人们都说日本国土狭小，那么新加坡之小愈显名符其实。新加坡国的首都就是新加坡，新加坡也只有一个城市的规模。与香港地区相比，面积和人口都要约少 3 成。新加坡更是个弹丸之地，有人形容新加坡之小，说一架飞机起飞，如果要降落，一定是别国的领土上。

和田一夫计划到新加坡投资，对该国的历史现状作了较全面的了解。

新加坡的“新加”二字，马来语的意思是“狮子”，“坡”是“城”的意思，合起来便是“狮城”。“星洲”是东南亚华人的称呼，有多种解释，一说新加坡如星星那么小；或说新加坡在南洋如星光般的耀眼。

新加坡长期沦为英国的殖民地。19 世纪初，英国东印度公司的斯坦弗德·莱佛士登上这个小岛考察，认为该岛的地理位置有着重大的战略意义，就与土著酋长谈判，以 3000 两银元买下新加坡。莱佛士被英国人封为新加坡的“殖民之父”。

二战期间，新加坡与马来亚被日本军占领，成为“大东亚共荣圈”的成员。战后英国恢复其殖民统治。1957 年马来亚与英国谈判结束了英国的殖民统治。1965 年新加坡退出马来西亚，成为一个独立的主权国家。

新加坡国土狭小，资源匮乏，连淡水也得从马来西亚进口。新加坡人

民在卓越的领导人李光耀总理的领导下，取得了可喜的业绩。从 70 年代起经济开始起飞，成为日本之外，亚洲经济最活跃的地区之一，后来被经济学家将其与香港、台湾、韩国并称为亚洲四小龙。

新加坡的消费水平处于日本 60 年代的水平，但新加坡因其独特的地理位置，成为东南亚著名的旅游中心，观光客、海员、商务旅行者纷至沓来，这些人的消费水平普遍较高。当时，越南战火弥漫，很多美军来新加坡度假，美国人消费的豪爽与气派，和田一夫在日本曾领略过。

在新加坡开设分店的前景十分乐观。

1973 年 2 月。受八佰伴委托的日本野村证券公司新加坡分公司，替八佰伴在狮城寻找发展机会，有了初步结果。

此时，新加坡发展银行正在建设一座大型的购物中心，野村公司便向银行当局试探，看他们是否有意租给国外的财团经营百货公司。银行当局正准备经营百货店，已有几家日本大公司有意于此。

和田一夫正准备前去洽谈，不利的消息传来，原打算投资的日本大公司，如大荣、高岛屋、大丸等，相继放弃意向。

直接的原因，是新加坡投资回报率太低，发展银行建造中的购物中心，要抽取 1 成的营业额，如果年营业额以 35 亿日元计算，扣除 1 成，等于没有纯利。租用其他商场，在新加坡没这个可能，新加坡政府不像香港政府，“积极的不干预”，而是“积极参与”，政府要首先保证建造中的购物中心有财团承租营运。

间接原因，是东南亚的反日情绪由来已久，而日本首相田中角荣现在出访“东盟”各国，唤起各国人民的痛苦回忆，引发一连串的反日示威行动。

泰国的大学生上街游行，号召市民罢买日货；印尼的反日示威演变成暴动，群众放火焚烧日本车和日本旗。菲律宾、马来西亚、新加坡的报刊充满了追忆日军在二战时的暴行，以及鼓动反日情绪的言论。

这期间，和田一夫处在国内，知悉甚少。日本政府和日本传媒长期掩盖和歪曲历史，美化侵略战争。《山本五十六》、《日本大海战》、《啊！海军》等鼓吹军国主义、美化侵略者的电影，从 60 年代后期相继出笼。日本虽在法律上规定言论自由，但如果哪家传媒、哪个作家和记者对二战中的历史作出客观介绍，便会受到各方的压力和责难。

野村证券的龟田寿男从新加坡回东京总部，和田一夫和二弟晃昌去东京与龟田见面。

龟田谈到东南亚的反日情绪，晃昌惊诧地问道：

“二战期间，新加坡不是‘大东亚共荣圈’的成员吗？”

龟田说：“是的，在新加坡人民眼里，‘大东亚共荣圈’是殖民统治的工具，他们才不像国内的宣传那样，以此为荣，而是弓似为耻。”

和田一夫近来研读了有关新加坡的资料，问道：“我以为新加坡人民怀念殖民时代，若不是殖民化，新加坡可能到现在还是一个原始的荒岛。我不明白的是，英国的莱佛士仅用区区的 3000 两银元，买下整个新加坡，将新加坡纳入英国的版图；新加坡独立已有好些年了，而莱佛士的铜像仍旧矗立在政府大厦前的广场上；新加坡唯一的综合性大学，仍用莱佛士的名字命名。新加坡还保留了许多前殖民官员名字命名的地名和纪念物。像这样一个国家，怎么会排外呢？”

龟田说：“新加坡把莱佛士当‘开埠元勋’，视英国的殖民统治为传播

文明，而把日本的殖民统治当成暴政。据我接触到的资料，日本占领新加坡，并不像国内宣传的那样，只是与英国殖民军队作战，日军打败了英军后，还屠杀了1万多新加坡的居民，并掠走了上亿美元的财富。”

龟田接着说：“东南亚素来排外。比如华人，华人并无侵略行为，他们几百年前就有迁往东南亚的，因为没有土地，主要从事流通。华人的富裕程度普遍高于土著居民，于是遭到土著的嫉恨，认为他们的贫穷是华人剥削的结果。反华情绪及反华暴乱几乎各国都存在和发生过，最厉害的数印尼，苏加诺总统被推翻后，几十万华人遭杀害。现在，大部分东南亚国家仍制定限制华人发展的歧视性政策。”

和田晃昌问：“你的意思是不可去新加坡投资？”

龟田说：“倒未必这样，我是要你们有个心理准备。新加坡政府奉行开放政策，鼓励并保障外国财团投资。新加坡法治严明，是东南亚唯一的没有发生排外骚乱的国家。”

但是政府可以防止反日的过激行动发生，却不能阻止国民的消极性的罢买行为。”

和田一夫问：“龟田先生，你对新加坡一方要抽1成的营业额充作租金，是怎么看的？是否真的无利可图？”

“这倒不见得。他们定这个数，不是轻易走下的，是估计经营商家完全可以承受。”

这就像在国内租屋开店，业主把租金定得高，证明地段好，生意旺。”

不管怎样，还是眼见为实。和田一夫与晃昌商量后，决定先由晃昌带几位职员赴新加坡考察。

不料晃昌带回的是不祥的消息。他们接触狮城的市民，市民对日本人没什么好感。

晃昌说：“他们对几十年前的旧帐耿耿于怀，对现在的日货也颇有微辞。他们抱有这种情绪，弄不好我们的店开起来，他们会消极罢买。”

难道昔日的心灵创伤真的不可愈合吗？为什么欧洲人现在淡化了反德情绪？问题是日本人从未真正反省过往日的侵略行为。

和田一夫决定亲自去一趟新加坡。

和田一夫出了狮城机场，立刻拦上一辆计程车：“去战争纪念碑。”

司机以惊奇的目光打量这位刚下飞机的日本人。

和田一夫说：“日本过去在新加坡打仗，伤害了新加坡人民。我头一次到贵国来，应该先去参拜战争纪念碑，向无辜受害的新加坡人民致哀，表达一个普通日本人的歉意。”

司机听了，大为动容，惊奇与冷淡的表情立即被友好和亲切所取代，他动情地说：“我父亲也是其中一个牺牲者，要是所有的日本人都像您这样就好了。”

司机的话使和田一夫触动很大。

日本政府和日本各界应有正视历史、忏悔过错的勇气。但军国复活思潮却在日本大肆泛滥，日本政府对第二次世界大战中，对亚洲人民带来的巨大灾难，总是在掩盖、抵赖、推卸、狡辩，实在是违背了日本人民爱好和平的善良愿望。

“靖国神社”问题，最伤害亚洲人民的感情。靖国神社是明治维新后建立起的，为供奉“为国捐躯者”的地方，有包括二战中日本头号战犯东条英

机等在内的 4000 多“英灵”供奉于此。战后，历届首相及内阁大臣都要在日本的“终战纪念日”(8月15日)前往靖国神社参拜。现任的田中角荣首相，一面出访亚洲各国，为日本曾犯下的侵略行为表示歉意；一面以个人的名义，前往靖国神社参拜。这种做法，当然得不到亚洲人民的谅解。

在战争纪念碑前，和田一夫深深地鞠躬，久久默哀。

这情景，使人联想起西德总理勃兰特在犹太人墓前下跪请罪，勃兰特由此而获得诺贝尔和平奖，德国政府的姿态，使得欧洲的反德情绪大大化解消融。因此，亚洲人民的反日情绪几十年不消散，实际上是日本政府造成的。

在回香格里拉酒店途中，和田一夫回想那位计程车司机的话，“要是所有的日本人都像你这样就好了”。和田一夫不可能令所有的日本人都像他一样，但他可以让八佰伴的职员这样。

化仇恨为友善的自信，充盈于和田一夫的胸中。

和田一夫回到日本，以他参拜战争纪念碑以及计程车司机态度的变化，说明在新加坡投资的可行性。

他在公司高层会议上强调：“过去，日本人在新加坡欠的债，现在是偿还的时候了。

的确，当地民众在感情上仍然反日，那是因为日本人做了错事。八佰伴去新加坡开店，要优先为新加坡人的利益着想。凭这样的态度去新加坡发展，当地民众就不会反对我们。”

和田一夫的计划得到与会者的赞同。

和田一夫作了最坏的打算，万一失败，商场就归新加坡政府，算是尽了一份责任吧。

与新加坡方面谈判的结果，新加坡本国财团占合作公司 55% 的股权，日本八佰伴占 45%。这就是说，控股权和管理权均在新方，八佰伴参与日常经营和管理。

日本八佰伴总公司派出左纳明、野末昌两位董事，组成 8 人先遣小组，赴新加坡筹备开设第一间八佰伴分店。8 人小组临行前，和田一夫作了四条指示：

一、要牢记新加坡八佰伴不是日本人直接经营的百货公司。日本八佰伴职员要以助理者身分，协助新加坡人经营。

二、价格与服务，都要做到合乎大众要求的标准。

三、要把新加坡八佰伴做成一家诚实而有信用的百货公司。

四、任何事情都要尊重当地人的见解，一切讲求调和合作。

8 人小组一下飞机，立即乘车直赴战争纪念碑。和田一夫并没有交待他们这样做，这是他们的自觉行为。新加坡报纸原就有狮城购物中心“名花有主”的报道，介绍日本八佰伴与本国财团合作经营。因为这批日本人身穿统一的八佰伴制服，引起记者的注意。

该则新闻刊登于当地报纸，对化解当地民众的反日情绪起了较好的作用。

1974 年 9 月 14 日，新加坡八佰伴隆重开幕。

这是在新加坡的第二家日资百货公司，日本伊势丹百货公司分店为第一家。但八佰伴后来者居上，首先在店铺规模上超过伊势丹。八佰伴店址在号称东南亚最大的新加坡购物中心，是狮城地价最高租金也最高的大型商用建筑。商铺总面积为 13000 平方米，八佰伴占有其中的 8300 平方米。

开张之前，相熟的朋友讲，新加坡可不像巴西，这里是真正的国际化都市，各国的商铺云集，当地人什么没见过？

和田一夫相信，日本的经营质量和眼务水平是世界先进的。就算一时不可宾客盈门，随着影响的扩大，生意必然会上去。

开幕之时，八佰伴门前的乌节路大道，人头涌动。开业的一个半小时后，由于宽敞的店堂拥挤不堪，不得不限制入店的人数。

巴西首家八佰伴开幕，店方酬宾是派送珍珠，而在新加坡则是派送日式豆沙包（Anpan），由八佰伴的面包师专门制做。新加坡是以华人为主体的国家，华人“民以食为天”的概念根深蒂固。和田一失了解到，在不富裕的华人社会，去看望病人，普遍赠送食品；而西方人再穷，也得向病人赠送一朵小花或一张祝贺卡。

八佰伴的宣传口号是“味道怎么样？买来吃吃看”。凡购 10 元新币的顾客，即可得一只日式豆沙包；单买 3 角新币一只。新加坡华人以广东人为多，广东人口味极挑剔，做吃的本领堪称世界一流。日式豆沙包赢得顾客的普遍赞誉，原计划日做 1600 只豆沙包，由于顾客排长龙购买，马上增加到日做 8000 只，才勉强应付过去。

豆沙包打出的名气，使得顾客相信，日本的即食食品也口味独特。八佰伴的食品屋马上火了起来。头一天日式食品的销售额，比预期的超出 10 倍。爱鸟及屋，顾客由此也青睐上八佰伴的其他货品。

八佰伴开张两星期后，当地报纸进行了一项社会调查，征询普通民众对百货公司的喜爱程度。

结果，八佰伴独占鳌头，成为最受消费者喜爱的首选商店。约 40% 的市民选择上八佰伴选购仅常生活必需品，去其他百货市场的人数，明显地比八佰伴要少。

和田一夫在总结新加坡投资的经验时，认为正确的市场定位，是成功的首要因素。

当时，狮城已有一家日本百货公司——伊势丹，伊势丹走的是高档路线，而八佰伴是面向大众消费者。在货品上，八佰伴从新鲜蔬菜水果肉类鱼类及日用物品一应俱全，八佰伴成为狮城居家度日的好伙伴。

其次，八佰伴有最长的服务时间。

当时狮城的大型店铺，大都在傍晚 6 点打烊，星期天一般不营业，这使得节假日和晚间购物很不方便。而八佰伴的营业时间，平时直到晚上 9 点半，星期天和节日照常营业，既方便了顾客，又增加了公司的业务量。

再次，八佰伴面向大众消费者，拒绝使用信用卡。

若站在今天的角度，这种做法再愚蠢不过。可当时信用卡在新加坡问世不久，只有富裕阶层才持有，用卡购物成为时尚追求，代表富有、面子和虚荣。新加坡银行界和商界鼓励市民持卡并用卡消费，八佰伴这样做，受到“不合时宜”、“保守”之类的指责。

对此，和田一夫有他的一套理由。他认为，只有少部分顾客使用信用卡，会使占绝大多数的用现金支付的“无卡族”产生自卑心理，他们或许就不会来八佰伴购物。这样，与八佰伴面向大众消费者的原则不符。

事实证明，在信用卡远未普及时期，采用这一做法是对的，使得八佰伴保持了大众特色。当信用卡渐渐普及后，八佰伴马上迎合潮流，鼓励顾客使用信用卡。

和田一夫正确的经营方针和善良的愿望，结出善果。

新加坡第一间八佰伴分店，在开幕后的 11 个月就收回投资，进入正常盈利阶段。

1977 年 8 月，八佰伴在新加坡的加东地区开设了第 2 间分店。

1979 年 5 月，八佰伴在郊外的汤逊区开设了第 3 间分店。

此时，八佰伴一跃成为新加坡最大的百货公司。

1981 年 8 月，八佰伴在武吉知玛开设的新加坡第 4 间分店开幕。

1985 年 3 月，日本八佰伴股票在新加坡证券交易所第二上市。

而 1984 年岁尾，八佰伴在香港的第 1 间分店也隆重开幕了。

第十章 撤离巴西 厉兵秣马战香江

巴西的业务如火如荼扩展，不料到 1977 年巴西经济大萧条，八佰伴陷入绝境，虽经银行资助，最后还是于 80 年代初撤出巴西。和田一夫挥师到强手如林的香港发展，他仍奉行“间隙理论”，到新市镇发展，1984 年底，第 1 号香港八佰伴在沙田新市镇开幕。

和田一夫如是说

邱永汉的名字，我想多数人都知道。他著作等身，在日本拥有几百万的追随者。

邱氏以身作则，实践了自己在书中提到的经商致富理论，不仅是个作家和财经学者，同时也是十分成功的业家。

成千上万的日本人，从邱先生的著作里或是在他的直接指导下，成为成功的商人。

更有些人在商业危机中得邱氏施以援手，然后起死回生地重振事业。

在日本，人人尊敬邱永汉先生为“财神爷”。

新加坡首间八佰伴分店的开幕，是巴西连锁化成功经验移植新加坡的结果。从 1971 年到 1975 年短短四年间，巴西八佰伴先后开设了 4 间分店，业务发展十分顺利。

由和田一夫大弟主持的巴西八佰伴成为巴西最大的百货公司，也是日本百货业在南北美洲最大的集团。

巴西是南美经济实力最强的国家，它与墨西哥一样，是在美国的援助下发展经济的，本身也是南美最大的债务国之一。

巴西石油自给有余。1973 年 11 月起的石油危机对巴西没有直接影响，但却影响巴西的债权国美国。美国从 1974 年起经济开始走下坡路，国内消费市场萧条，致使巴西产品减少了出口美国的数量。而美国因国内财政紧张，减少了对巴西的贷款援助。

从 1975 年起，巴西经济增长速度减缓，已是不争的事实。

1977 年 4 月，从遥远的巴西，传来令人震惊的消息：巴西八佰伴的经营陷入倒闭绝境！

消息传到日本，也许是出于 70 年代以来八佰伴在海外发展迅速、声名鹊起的缘故，各大报纸竞相渲染，大做文章，把八佰伴形容成事实破产的惨

状。而一些大公司的发言人，以侥幸的口气，庆幸自己目光锐利、作风稳健，没有贸然去政治经济动荡不安的地方发展。

八佰伴虽未像传媒所说的那样，情景却是十分危急。

世界性石油危机，导致国际石油价格暴涨。由于巴西石油自给，只对内销石油价格作了小幅的提价。但因为国民经济衰退加剧，石油走私至邻国严重，同时又在国内石油公司的要求下，政府批准内销石油大幅提价。结果导致灾难性后果，1976年一年间通货膨胀率高达60%。这样一来，巴西民众的消费能力也大幅下降。

消费水平的下降，令零售市场的生意一泻千里。

巴西政府制定出一些应付经济危机的紧急对策，其中一条是将银行利息提高了40%—50%，紧缩银根，以阻止国民抛出货币购货保值。1977年这一年货币仍贬值3成多。紧缩银根，会进一步促使市景萧条，八佰伴雪上加霜。

更令八佰伴头痛的是，在那个时期，为扩建店面，八佰伴向当地银行借了600万美元的贷款。而利息急升50%，银行方面还要附加安全金上去，八佰伴偿还银行的利息，便增加到了80%。八佰伴在财务方面陷入捉襟见肘的困境。

鉴于国内经济的窘况，巴西政府限制消费品进口，对进口消费品课以4—6倍的高额进口关税。这对八佰伴又是致命一击。

八佰伴的大部分货品来自日本和国际市场，高额关税，实际上截断了八佰伴的货源。

八佰伴为减少资金积压和库存，只储备一个月的消费用品。那么，一个月后，八佰伴弹尽粮绝，只能向顾客敞开空空的货架！

祸不单行，巴西政府为了压缩国民消费，竟颁布禁止星期日营业的法令。

巴西八佰伴向来以星期日生意最好。为解决进口货品被截断的困难，八佰伴准备忍痛放弃经销日货洋货的特色，在巴西国内采购货品。禁止星期日开业，无疑又是一道绞索。

和田尚己急电大哥从国内调拨资金去巴西救援。

由于受国内花菱购物中心的拖累，八佰伴总公司也陷入财政困难，哪有余资调往巴西应急。现在内外交困，和田一夫作好最坏的打算，万一不行就从巴西撤退。

和田一夫两手空空飞往巴西。

焦头烂额的和田尚己，见到大哥，在汽车上，就急切地向大哥汇报。

他已把所有的八佰伴分店缩小了规模，以经销食品为主，员工减少了一半，仍以超级市场的形式经营。尽管作了最大努力，但物价及薪金不断上涨，各分店的情况仍在继续恶化。

现在，摆在和田一夫面前只有两条路：一条是趁早停业，撤离巴西；一条是支撑下去，等待经济形势好转。巴西是和田一夫海外投资的第一站，若失败，会给今后的海外投资蒙上一层阴影，也会失去八佰伴部分股东的支持，还会遭到同行的耻笑。

和田一夫怎么也要撑下去。

他去拜访在巴西的日资银行，寻求帮助。他走进一家日资银行总经理室，恳切地说明来意，银行负责人冷冰冰地说：“和田君，你没有拿钱来，

就想我们伸出援手，恐怕不可能吧？”

又是先要存款纪录！和田一夫声明，他是走投无路才到这里来的，我们都是日本人，这次你们帮了我，我不会忘记你们的大恩，以后往来帐户就在贵行设立。

“我看没有必要再谈下去了。”

没有一家日资银行肯在这个时候伸出援手。和田一夫只得返回日本，把巴西的困难向董事会作汇报。

董事会一致认为：巴西的困难是外来因素造成的，不是我们自身的原因，也就无能为力了。看眼下情形，恐怕几年内不会出现转机。为了不拖累总社，还是收盘撤退为唯一的选择。

和田一夫也表示唯有这样，打算通知巴西方面撤退，处理善后事务。

但他实在不甘心就这么败下阵来，在乘飞机的头夜，他去拜访了骏河银行执行董事冈野喜一郎。八佰伴开设第一间巴西分店，骏河没有给予支持，但看到巴西业务红红火火展开了，又大力支持八佰伴的海外投资计划。冈野喜一郎明确表示：“这个时候向巴西方面投钱，等于扔到大海里。”

和田一夫力陈利弊，指出巴西分店如果申请破产，将会给骏河带来更大的损失。

他匆匆赶往巴西，以忧伤的心情说出没有一家银行愿支持，董事会已决定巴西分店撤退。

但兄弟俩都没有宣布撤退计划，更未实施。他们在等待，在幻想会奇迹般地出现转机。

奇迹果真出现了。日本骏河银行董事会，经过慎重考虑，决定全面支持巴西八佰伴。

执行董事冈野喜一郎亲自从日本飞赴巴西，他到达后，才把消息告诉和田兄弟。

接着，巴西的南美银行和日本三菱银行巴西分行也先后表示支持八佰伴。

事情有了重大转机后，和田尚己认为巴西分店造成损失是自己的责任，引咎辞职。

和田一夫尽力挽留无效，还是接受了大弟尚己的辞呈，任命三弟和田光正接任巴西八佰伴总经理。

巴西八佰伴暂时站住脚跟，经营也渐渐恢复正常。

可不久，巴西的邻国阿根廷发生严重的金融危机。受这次金融危机的影响，巴西的金融业也动荡不安，国民经济又一次滑入大衰退。

这次大萧条，致使八佰伴再次陷入绝境。和田一夫吸取上一次教训，没有注资救急，含泪宣布巴西分店全面撤退。

这是八佰伴早期海外投资史上，最悲惨的一幕。

巴西遭受了重大挫折，并没有阻止和田一夫海外投资的步伐。他抱着从零开始的信念，把目光对准香港。

和田一夫投资香港，是受邱永汉的启发。

邱永汉是台湾人，年轻时留学东京大学。50年代初在香港生活，1954年移居日本，立志做小说家，曾以小说《香港》获得日本最高的文学奖“直木奖”。他以小说家的身分闯入财经领域，撰写“赚钱文章”，是日本拥有读者最多、最受人欢迎的财经作家和理论家。

邱永汉的赚钱文章受人欢迎的最大原因，是他从不闭门造车，他写的都是自己在赚钱方面的亲身经历、感受、经验乃至教训。他涉足的行业有几十个之多，他的商业王国遍布日本、台湾、香港、美国以及中国内地，先后开办了 50 多间公司，是日本最大的文人富豪。他由此而获得“赚钱之神”的称号。

他是东京最早经营超级市场的商家之一，他是超级市场领域唯一的行内理论家。

他在写作和经商之余，还从事顾问业。他为经营不善、市道不利的公司诊断下药；为陷入困境、一筹莫展的商人指点迷津。许多公司和商人得他点化，而重振雄风，梅开二度。日本人、台湾人把他奉为“财神爷”。

邱永汉与日本商界交往甚密，他得知八佰伴的困境，对和田一夫说：

“你何不去香港发展？那里是世界上最好赚钱的地方。”

是呀，我怎么不去香港发展？正像邱先生所说，香港是世界自由港，货物进出自由、资金进出自由，没有外汇管制。邱先生一直把日本的税制税率称之为“罚款”，说香港税制之简单、税率之低，对日本商人来说，等于免税，并且，香港基本上没有关税。香港经营企业能享受高度自由，政府不加干预，对香港资本和外来资本一视同仁，不像其他国家和地区那样，内外有别，设置歧视性政策。

和田一夫曾有意在香港发展，他在 1973 年 10 月 19 日，在香港注册了一间私人有限公司，注册资本为 9000 万港元。和田一夫要求办事处职员进行市场调查。办事处作出的结论是：

“香港紧靠共产党中国（内地），不宜投资。”

当时中国内地正处于文化大革命时期，无论是事实，还是谣传，有关内地的报道，都令人触目惊心。八佰伴办事处的职员向社长形容道：“在共产党鼻子底下的香港人，像是枪口下的惊弓之鸟。”他们列举 1967 年香港动乱的事实，当时传说解放军会占领香港，吓得香港富人纷纷抛售股票房产，逃往国外，香港的股市地产狂泻，市景空前萧条。

好些年来，这个办事处只充当采购站的角色。因为香港是著名的世界商品的集散地，它本身也是轻工产品加工中心。

现在和田一夫要求办事处，围绕八佰伴开设分店作市场调查。调查有了初步结果：“香港前景看好，可以考虑开设分店。”

和田一夫正准备与晃昌安排时间，去香港作亲身考察，一件意想不到的事发生了。

1982 年 9 月，英国首相撒切尔夫人赴北京，与中国政府就香港前途问题进行谈判。中国政府对香港主权问题的强硬态度，使得咄咄逼人的撒切尔夫人锐气大伤。香港股市顿起抛股之风，恒生指数急挫。股泻楼塌，地产崩溃，紧接着整个经济界显出萧条之状。

海外传媒以耸人听闻之辞宣称：“共产党中国接收香港之际，就是香港死亡之时”、“香港是一个正在消失的城市”。

在八佰伴董事会议上，除和田一夫外，所有的董事都反对到香港投资。

和田一夫也开始犹豫了，他拨通邱永汉的电话。邱永汉说：“我正好要去名古屋演讲，可顺道在沼津下车，你给我安排一间温泉旅馆。”

在温泉旅馆，邱永汉对和田一夫分析道：

“香港的未来，有两种可能，第一，英国继续统治香港，那你就不必有

那么多的忧虑；第二，北京方面收回香港，那你也不必过虑。我的理由是：一、现在的中共不比过去的中共，更不比文化革命时的中共，过去的中共要消灭私有制，要彻底铲除资产阶级；现在中共铁腕人物邓小平鼓励一部分人先富起来，允许个体户，也就是私人老板的存在。

既然中共在法律上保护他们，怎么会在香港革资产阶级的命呢？二、中国大陆在开放，鼓励外国公司和财团到大陆投资，虽有诸多限制，但所去的外国公司，都得到减免税之类的优惠，如果收回香港后，限制或歧视香港的海外资本，那会给大陆带来什么样的灾难？三、我们退一步讲，就算中共的改革开放会夭折，收回香港后会重复过去的政策，收回香港还在 1997 年，这十多年，若八佰伴在香港经营分店，早已赚回几个八佰伴了。”

邱永汉谈到他任主编的，在台北出版的财经杂志《财讯》，上面有一篇介绍香港英资势力逐步衰退、华资力量日益强大的文章，华资的中坚是李嘉诚、郭得胜、李兆基、郑裕彤等地产商，他们发迹的机缘，却是 1967 年香港动乱，地产按市崩溃，他们买下大量廉价地皮，奠定了事业的基础。

和田一夫深受启发。几个月后，1983 年 9 月 24 日，香港爆发金融危机，港币急泻，与美元的汇率几乎接近 10：1。市民如临末日般地涌进商店抢购食米、食油、食品。这一天被称为“黑色的星期六”，银行业在六七年间仍动荡不安。

和田一夫心里却不惊慌，他认为别人视香港为险途，正是可以考虑进军的机会。他承认他在当时的气候下投资香港，的确有些冒险。但投资都是有风险的，绝对没有风险的投资，实际上是不存在的。

1983 年 4 月，CapitalInternational 机构公布了世界各国各地区 1972—1982 年间的投资回报率，香港以 19.3% 雄居榜首，排列其后的名次是：新加坡 18.3%、日本 17.7%，瑞士 9.4%、加拿大 9%、联邦德国 8%、英国 7.5%、法国 6.6%、美国 6.3%。

香港是世界上最好赚钱的地方。和田一夫相信，由于香港独特的地理位置和宽松自由的政策，今后也会是世界最好赚钱的地方。

最好赚钱的地方，必然是商家必争之地。香港是购物天堂，消费水平高，商店云集。

全城市有大小百货商店近 6000 间之多，大型的有 150 间。以公司论，大型公司有连卡佛、先施、永安、国货，其中前 3 家牌子最老。连卡佛创办于 1850 年，现属英国犹太人马登家族的会德丰洋行（者注：1985 年为华资包玉刚家族收购）；1900 年，华商马应彪等人创办先施百货公司；1907 年，华商郭乐郭泉兄弟创立永安百货公司。他们的市场定位是：先施、永安经销中高档商品；连卡佛更是以经销精品、名牌而著称；中国百货公司则经销国货。

香港的超级市场发育较日本要晚 10 年，这是因为香港的劳务工资水平相当于日本 10 年前的水平。1970 年，后来属英资怡和系的牛奶公司开设了香港第一间超级市场，连锁店统一商号为“惠康”。1973 年，后来属于华资长实系的黄埔集团屈臣氏，也闯入超级市场领域，开办了第一间百佳连锁店。到八佰伴来香港发展时，惠康有 98 间连锁店，百佳有 87 间，而屈臣氏本身也有约 40 间。全香港有大小超级市场约 550 间。

和田一夫来香港考察时，发现几乎所有的较大规模的百货超市，都集中在港岛、九龙的老城区。

香港零售市场竞争激烈，服务水平都比较高。和田一夫认为，它们在热情、周到方面，与日本的商店还有一定的差距。

当时已有几家日本百货公司在香港经营，对香港零售业的冲击还不大，未构成灾难性威胁。最早的一家是大丸百货公司，由大丸与香港华资张玉良合办，各占 51% 和 49% 股权，地点在最旺的铜锣湾，该店于 1960 年 11 月 3 日开业。此后，空档长达 10 多年。

1973 年 9 月 27 日，伊势丹百货在九龙尖沙咀开业；1975 年 4 月 2 日松坂屋在铜锣湾开业。

进入 800 年代形成一个小高潮，1981 年 8 月 26 日，三越在铜锣湾开设分店，店铺面积竟达 11000 平方米；同年 9 月 21 日，松坂屋在金钟开设香港第 2 号分店；1982 年 6 月 1 日，东急百货在香港旅游商业中心尖沙咀也正式开张营业。

同年 9 月，由英国首相访华引发香港信心危机，日本百货商开始裹足不前。

和田一夫在筹备阶段，数次赴香港。考察日本的同行，也是他来港的一大目的。他原来就对这些本国的同行了如指掌，又发现它们来香港后市场定位和经营策略基本没变。

它们都经营中高档百货，并且，都在港岛、九龙的商业旺地。

和田一夫再次以“间隙理论”进行策划、决断。必须回避竞争激烈的地区，到相对薄弱的地方进行发展。

他把目标投向新市镇。

香港的新市镇都在原属“乡下地方”的新界。

新市镇的建设，是香港政府为减少市区人口、地皮、房屋、交通的压力，于 1972 年开始进行的。最初是屯门、荃湾、沙田 3 个，80 年代扩增至 8 个。和田一夫去时，沙田正在大兴土木，至 90 年代沙田仍在建设之中。

沙田的地理位置优越，处于九龙市区北面，走隧道穿过狮子山仅 2 公里路程。沙田有大型住宅区、工业区、中心街区。中心街区在九龙至广州的铁路两侧，内有大型商场大厦、巴士站、大会堂、酒店等，行人在区内可完全与车辆隔离，人行天桥四通八达。沙田还有香港中文大学等 4 所院校，计划设立 53 所中学和 47 所小学。当时人口约 30 万，到本世纪末规划人口为 75 万。

以其气派，沙田完全是一座中等规模的新型城市，它与老城区比，还有一个很大的不同，拥有大片的绿化面积。

那座面积 10 万平方米、层叠式的商场大厦——新城市广场，是新鸿基地产兴建的出租物业。大厦内仅小型戏院就有 6 间。由于当时处于地产楼市低潮，租价较低，承租的商家不算踊跃。有八佰伴这样的日本财团肯来沙田发展，新地集团主席郭得胜正求之不得，这样可以带旺整座出租物业。

于是，八佰伴以每平方英尺（折合 0.0929 平方米）不及 10 港元的优惠租价，承租下大厦共四层约 10900 平方米铺位，租约一签就是 10 年，每月租金仅 170 万港元，算是便宜之极。论面积仅次于三越公司的分店面积。

据新鸿基地产执行董事陈启铭回忆，“1983 年展开招租活动时，我们觉得如此大的商场，必须有一个大型百货集团，租用数十万平方英尺的楼面，才能令这个商场（出租）经营成功有望。在一家日资银行帮手安排下，我到日本去与 10 多家百货公司会面，见过不下 10 家百货集团。”

由于中英谈判，香港前景不明朗，那些日本大百货公司都裹足不前。只有八佰伴的反应是积极的，结果达成协约。陈启铭说：如果不是八佰伴，“日资百货来港的速度，恐怕不会像目前（指90年代）这么快。”

正当八佰伴进行开业前的筹备工作，传来了好消息。

1984年9月26日，中英关于香港问题的“联合声明”在北京草签。声明强调，香港现有的资本主义制度50年不变。香港股市立即回升，各业出现一派兴旺的景象。当然，物业租金水平也会高涨，但在此之前，八佰伴已经租下铺位。这等于为前期投资节省了一大笔资金，减轻了日后归本的负担。

同年12月19日，中英正式签署“联合声明”。

3天之后，1984年12月22日，香港八佰伴第1号分店在沙田商场隆重开幕。

这间面向大众的超级市场大获成功，到次年底已进入盈利阶段。和田一夫由此而总结出“黎明理论”。即黎明前有一段最黑暗的时间，黑暗的尽头正是曙光普照。中英“联合声明”仍未从根本上消除人们的顾虑，信心危机仍出现时阴时阳的局面。和田一夫坚持“黎明理论”，顶风逆潮，继续在香港发展。

这一时期，八佰伴在美国的分店也开设起来了。

第十一章 立锥纽约 化解花菱闯股市

1986年，和田一夫来到美国最大都市纽约，时值自由女神百年庆典，竞争对手都在歇业休假。和田一夫借女神所赐良机，一天之内决断买下土地，用以建设八佰伴分店。

这一年，八佰伴熬过了70年代的“花菱危机”，国内业务也有可喜的进展，正式成为东京股市上市公司。

1986年7月初，57岁的和田一夫飞越太平洋，抵达美国最大的都市纽约市。

1961年，和田一夫初次踏上美国的领土，还是个美国人眼里卑恭的小学生。现在日本人在礼节上仍是那么的恭谦，却是美国人眼里的竞争对手。此番，和田一夫正是在强手如林的纽约市场分一杯羹的。

25年光阴没有虚度，从美国同行那里取到的真经更是结下了硕果。八佰伴连锁集团在国内国外，已拥有近70间大小分店。其中在美国就有两间，分别在洛杉矶市和三藩市。

他已取得在美国经营的经验，才决定进军世界最大的消费市场纽约，这里也同时是世界零售业最发达的城市。

然而，在这年的2月，和田一夫还有些犹豫。

八佰伴驻美国分公司的总经理田岛正一，在总公司董事会上，提出在纽约开设分店。

“美国是先进国家最先进的城市，现在还有点勉强吧？”和田一夫想在资金和经验上准备再充分一些。

“那么，是不是可以先找一块地皮？”

“当然可以。”和田一夫马上表示同意。八佰伴一贯的做法大都是租店开店，这样可节省前期投资。但是，如果商场物业是自己的，虽然前期投资大，却可以一劳永逸。

纽约寸土尺金，地皮贵，租金亦贵。若是自己的物业，便于长期扎根。

7月初，田岛正一发回消息，说在纽约找到了一块较合适的地。和田一夫马上赴美看地，并作市场考察。

和田一夫到达纽约，纽约正沉浸在节日的喜庆气氛中。

原来，美国全国都在为自由女神举行百年庆典，女神所在地纽约更是异常的热闹。

这座铜像是法国人民赠给美国的，象征着美国人的自由民主，美国人对她无比珍爱。

在车上，田岛正一告诉社长，庆典期间，纽约几乎所有的企业放假。我们可先去看看那幅地皮，另外还可看看市场，仍有少数超级市场营业。

和田一夫有些懊丧，买地的事可能要拖延两天。他们直接驱车去看那幅地。

这幅地的条件相当优越。田岛正一讲，当地已有几个超级市场集团前来交涉，但都未签约。现在正值庆典，这几家超级市场的董事和律师都在休假。

和田一夫灵机一动，心想现在暂无竞争对手，我们能不能抢在他们前头与地主谈判呢？

美国人通常不在假日谈生意的。田岛正一抱着试试看的心里，小心翼翼拨通地主的电话，说明意向。这位犹太商人很爽快地说：“既然是从遥远的日本来，我十分愿意见面。”

两位日本客人坐在犹太商人的会客厅。望着这位有着宽阔发亮前额的犹太人慈祥的笑容，和田一夫怎么也与“经济动物”——这一对犹太人的偏见对不上号。其实，到本世纪七八十年代，“经济动物”的“桂冠”又戴上了日本人头上。

也许，他们在假日谈生意，正是“经济动物”的表现吧。

和田一夫说他希望在纽约开店的愿望由来已久。充当国际间文化、经济交流的使者，这是他少年时的理想，非常希望把这种理想早日化为现实。

犹太商人对和田一夫的善良愿望和高尚商德表示赞赏。

他们很快进入实质性谈判，很快达成协议，并草签了土地买卖合同。速度之快，还不到4个小时。

临别时，犹太商人坦诚地告诉和田一夫，他们商定的地价，正是他所预期的地价钱。

他父亲常教诲他“夜长梦多”的道理，只要价格与预期的差不多，就得尽快脱手，不要贪心不足期望再高的价格，因为市场行情说变就变。

和田一夫也坦诚相告：他们假日急着拜访的目的，是想借没有其他竞争对手的时机，若庆典一过，洽谈地皮买卖的应接不暇，地价很可能抬高。

犹太商人笑道：两天后，不排除这种可能。不为别的，因为我等了两天。

和田一夫笑道：那么，我可以感谢女神了。

三人都大笑起来。

翌日，和田一夫兴致勃勃登上泛美航空大厦的顶楼，俯瞰那块属于他

的领地。首间纽约八佰伴超级市场将设在那里，和田一夫仿佛看到超级市场内顾客熙熙攘攘，美国顾客交口称赞八佰伴。

他的视线顺着超级市场往上抬，哈德逊河从东部大平原蜿蜒而来，河对岸是曼哈顿的摩天大厦，更远处是自由女神在晴空中的身影。

一个雄心勃勃的计划在他心中构筑，他要实现八佰伴在纽约的连锁化！

纽约是美国、也是全球最早开设超级市场的地方，是世界百货巨子的大本营。一家日本地区性的百货商要在此实施连锁化，确实有些异想天开，并非一件容易的事。和田一夫觉得他是脚踏实地实现这件事情——因为他已有了立锥之地。

两年后，一幢糅合了东西方风格的商场建筑，矗立在哈德逊河畔。

首间八佰伴分店由美国八佰伴分公司与纽约费得曼公司合作经营。超级市场包括蔬菜水果、食品、日用百货、家用电器、时装、书店、餐室等类别。经营品种由日美双方的经理共同商定。

开张前的3个月，和田一夫飞赴纽约，见了购货单后，把固执的美方经理带到三藩市附近的圣何塞八佰伴分店参观，请他调查商品的销售情况。

调查结果令美方经理大吃一惊，日本商品的销量极大，购买者大多是美国人，而美国商品却常常处于滞销的情况。这并不是美国商品有很大缺陷，而是摆错了地方，好像是西方的耶稣像放进了东方的寺庙。

和田一夫去了香港。不日，接到纽约分店挂来的越洋电话。分店已进了一大批美国货，是不是等销完了再作更改？和田一夫的态度很坚决：顾客就是上帝，顾客的需求就是圣旨。纽约分店重新配货，商场货架几乎全部摆上像圣何塞那样的热销的日本商品。

纽约分店开张后，一开始就以它鲜明的日本特色与日本情调呈现在美国顾客眼前。

它受到美国顾客的好评，也证实了八佰伴在纽约进行连锁化的可行性。

八佰伴总部迁往香港后，和田一夫在公司董事会上决定，买下纽约哈德逊河畔的八佰伴分店旁的那幅地皮。地皮用来建筑纯日本式的高级旅馆，拟定与伊豆市的旅馆商山本董事长合资经营，把最富日本特色的伊豆温泉文化移植到美国来。

连同购物中心在一起，这将是八佰伴为核心的“纽约小东京”。

八佰伴每一次海外行动，都能在国内引起较大反响——无论舆论是带善意，还是恶意。而八佰伴在国内的发展，就不如海外那么显著。如有传媒和同行评价，几乎没有什么好话，说八佰伴虽有半个多世纪“悠久历史”，仍是“地方上的小百货商”；说八佰伴在“国内呆不下去了，才铤而走险，到海外寻找立锥之地”。

他们孤立地以八佰伴在国内的业务，与立足于本国发展的大公司相比。

事实上，八佰伴在国内的业务，总在曲折中拓展；事实的另一面，八佰伴在国内的业务确实遇到不少困难，有时情况非常之严峻。

“花菱事件”，算是一场最大的危机。

花菱百货商场在静冈县的清水市。清水市紧靠静冈市，处于东京到大阪的国铁线上，加工业发达，是本县内较大的市镇，也是商家必争之地。

从60年代中期起，外来的大百货公司，如松坂屋、田中屋、长崎屋等，先后进入清水市争夺市场。

清水市的商家惶惶不安，坐到一起寻求生存之策。与其让外来大商家

来本市抢地盘、截客源，不如联合起来，合资建一座大型商场，使外来大公司不再独占“大而全”的优势。

当时正是日本零售业的兼并合并风起云涌时期，清水市的 151 家大小商店，共同出资建设了本市最大规模的购物中心——花菱商场，于 1969 年开业。

但生意还未走上正轨，151 家股东因缺乏一致的经营思想，没有统一有效的管理，如同一群乌合之众。有的认为权益分配不均，有的对执行董事的经营大为不满，有的互相猜疑。一部分股东要求退股，这般让大家捆在一起束手待毙，还不如分开来各自寻找出路。

这样一来，阵脚大乱。每每开董事会议和股东大会，吵得乱哄哄。结果，一个个股东都不愿意合作下去，表示放弃。由于管理混乱，商场的货品门类、货品的摆设、货品的定价以及服务质量，都令顾客大失所望。花菱每况愈下，到 1972 年，花菱的营业性亏损已接近 6000 万日元。

无奈之下，花菱董事会只好向政府求救。可这副烂摊子，谁也不愿意伸出援手，把它揽进怀抱里。

12 月上旬的一天早晨，静冈县的县长开着丰田车，碾着薄薄的积雪赶到热海的和田良平家，说有非常重要的事情求见。

和田良平于 1962 年卸去社长重要职务，只挂八佰伴会长的虚职。近些年来身体欠佳，常常卧病在床。他听说县长驾到，支撑着身子，到客厅接待客人。

县长神色严峻地说出花菱已全线崩溃，无人愿意援手拯救。

县长说，清水市工商联合会出面，提出紧急要求：恳求本县各行业商会及主要的公司举行会议，一同设法挽救花菱。花菱的累积债务已超过了 4 亿日元，鉴于这种情况，会议决定：邀请大型百货公司，如三越、高岛屋等，与银行界一同联手，挽救花菱。

县府全力支持这一决议，并组织大型公司的执行董事和银行家，到清水市考察研究。

岂料，他们了解花菱的实际困难后，都大摇其头，表示没有兴趣。

后来由县府出面，邀请到东京的热衷于收购企业的西友百货公司，西友的代表来清水市考察，流露出浓厚的兴趣，但就在正式签署之前，临时变卦，以财力不足一口回绝。

据说西友在与马依马特公司商谈收购合并事宜，这就是他们的“财力不足”！

县长抱怨说道：“外来的大公司，一点也不关心花菱是死是活，他们关心的是自己能否牟大利。可惜本县没有大型百货公司，若本县有，出于正义、出于情理、出于同情，就凭‘本县同行’这句话，早就伸出援手了。”

县长凝视和田良平良久，恳求道：“八佰伴虽不是日本的大公司，却是本县最成功的百货公司，八佰伴不出面的话，花菱肯定是完啦！”

和田良平沉吟起来，他知道花菱千疮百孔，挽救它不容易。但县长亲自出面，正如县长所说，八佰伴是本县最成功的百货公司。八佰伴不出面，在情理上讲不过去呀！

和田良平咬咬牙，答应了下來。

晚上，和田良平与一夫说起这事，并摆明理由。和田一夫也支持父亲的主张。

父子俩感情用事，对重大商业决定，并未进行周密的调查研究就匆匆决断。结果，他们抱着善良愿意充当白衣骑士，把八佰伴拖下了深渊。

1972年12月中旬，八佰伴以8.7亿日元收购了花菱购物中心。同时，出于日后扩大商场的需要，八佰伴把花菱旁边的土地也买了下来。两项加起来，一共斥资20亿日元。

这笔巨款是向银行借的。和田一夫计算过，要如期偿还本息，花菱的年营业额，就不能少于40亿日元。到现在为止，八佰伴没有一间店的年营业额达到40亿日元。一年前开张的巴西分店，年营业额才20亿日元，已是相当满意。

花菱购物中心正式改名为八佰伴购物中心。一切都按照八佰伴的一套进行，和田一夫大张旗鼓宣传：“八佰伴将以笑颜和新貌，欢迎原属花菱的顾客！”

花菱改为八佰伴的消息传遍清水市，原先抛弃花菱的顾客，又重新回到原来的地方，八佰伴果然处处可见笑颜和新貌。

转眼一年过去，年终结算，八佰伴清水商场的年营业额满打满算，只有30亿日元，比预计的年营业额少10亿。和田一夫直冒冷汗，如此下去，八佰伴清水分店将无法偿还贷款。

和田一夫的商界朋友说，有这个营业额已十分了不起了，比原先花菱的年营业额翻了1倍。他们说，贷款20亿日元，大部分用以购买购物中心旁边的土地，若光以收购商场的钱计算，提前偿债，绰绰有余。

和田一夫不这么认为，土地是为购物中心日后的发展；这块土地还未派上用途，就得以购物中心来承担。

和田一夫深深地懊悔，他既懊悔接下了花菱，更恨自己过于冒失买下土地。1973年11月起的石油危机，造成日本整个经济界衰退。为抑制通货膨胀，遏制社会总需求，官方利率从4.25%提高到9%，银行紧缩贷款。关连银行不肯兑现诺言再支持八佰伴在地皮上兴建物业；现在地价猛挫，如果抛出，就要蚀掉一大笔钱。

现在，八佰伴清水市商场的赤字，只有由整个八佰伴集团来承担。和田家族是八佰伴最大股东，但每间分店的股东成员是不一样的，股份分配比率亦不同。八佰伴集团承担清水市分店赤字，实际上是集团内部债务拆借。和田一夫不会轻易拿各分店上缴总公司的利润，去填补清水市分店的财政黑洞。这样会造成分店的依赖思想。

和田一夫必须履行如期偿还银行债务的协议，这是八佰伴铁定的信服。

而八佰伴总公司，此时也是债台高筑。

到现在为止，八佰伴先后开设了10间连锁分店，对外举债总共达80亿日元之巨。总公司已被这笔巨大的债务，压得喘不过气来。

石油危机带来的零售业萧条不言而喻。百货业本来就是薄利行业，现在任凭怎样想办法，几乎无利润可言。当时，有不少企业停业或倒闭，舆论纷纷扬扬唱起八佰伴陷入绝境、濒临破产的论调。债权银行对八佰伴能否偿还贷款丧失信心，出于自身利益的考虑，只能故作姿态说一套“前景乐观”之类安抚民心的话。

这段时期，和田一夫弄得焦头烂额。幸亏巴西的业务进展顺利，银行没有彻底抛弃八佰伴。好多年后，和田一夫谈到“花菱危机”仍痛心疾首，他说：

“我一生之中，最大的过失，是把一家叫花菱的大型百货商场收购下来。”
解救“花菱危机”，却是倒闭的保龄球馆。

70年代初期，日本的经济全面兴旺，人们预示，高消费已来到日本。保龄球原来只在美军基地及基地旁边的娱乐场、城市的高级酒店里设有，生意特别之好。于是就有商人开设面对本国人的保龄球馆，生意也非常火爆。富裕起来的日本人趋之若鹜，视为高尚和时髦的活动。

开设保龄球热在全国自发地掀起，供大于求，加上石油危机的打击，全国有近万家保龄球馆倒闭。这本来是一件与百货业风马牛不相及的事情，和田一夫却突发灵感：

“这可是一个可以帮助八佰伴解围的好机会呀！”

和田一夫导演了一出“围魏救赵”的好戏。

他驱车到保龄球馆去实地考察。他发现一个共同的特点：保龄球馆大多建于郊区，建筑面积大，因为主要做私车族的生意，外面有大型停车场。

和田一夫边看边琢磨：把倒闭的保龄球馆接过来，业主会折价卖盘，八佰伴改成中小型的郊外超级市场，它的停车场可以弥补市区超级市场缺乏足够的停车场地的缺陷。

他估算一下，大约每间2亿日元就可拿下，与花菱的投资比，便宜得令人惊讶。

说干就干，和田一夫拿出自有资金，在一个名叫据野的郊外，买下一间破产了的保龄球馆，改成据野八佰伴分店后，生意果然不错。

和田一夫放出信息，一时间，热海附近的市镇，有30多间破产的保龄球商或物业主人上门，要求卖盘或合作经营。这时，银行见和田一夫走了一步妙棋，由过去逼债，改为继续借款给八佰伴扩大业务。

和田一夫选择了15家保龄球馆，作为八佰伴超级市场。这15间分店先后开张，本钱少，生意好，盈利喜人。

和田一夫这一招可谓“一石三鸟”。一是以小店的利润来缓解花菱大店的财务危机；二是使得八佰伴的实力大大增强，区域连锁化的网络更加紧密；三是拯救了一批破产的保龄球商和物业商。

当然，花菱店自身的危机的解脱也十分重要，它不能老是依赖总公司输血。

保龄球馆改造的经验，为解救花菱提供了实例。停车场对超级市场兴旺至关重要。

1980年，和田一夫又作出惊人之举，把花菱店旁边原计划扩大商场面积的地皮，全部改成水泥地面的永久性停车场。这一项举措，竟使顾客数增加了1倍。

顾客数增加1倍，营业额增加还不止1倍，因为开车来的顾客，往往一次性购买许多货品，远比邻近步行来的顾客购物量大。

清水市八佰伴购物中心很快走上正轨，“花菱危机”成为历史。

进入80年代，八佰伴国内业务全面兴旺。和田一夫正是在这个时候提出将公司股票上市。

股市可为企业筹集社会游散资金。但公司一旦上市，就要受到多方限制：股东基础扩大，按日本证券条例，第二部市场上市公司股东数应在2000名以上，第一部市场应在3000名以上，股东数目增加，八佰伴将极大地淡化家族色彩；公司帐目及经营活动须公开，接受股东和证券监理机构的监督；

公司的重大决策需经董事会批准，而不是和田一家说了算，特别的决策，还需经股东大会通过。

在日本，股份公司的董事会，实际就是以社长为核心的管理层，但上市后，毕竟受的牵制要大一些。和田一夫说服家庭成员和主要股东，指出八佰伴要获得超常发展，只有走上上市公司这条路。

1984年4月，八佰伴百货股份有限公司在名古屋第二部上市。这是日本证券业的规定，任何符合条件的股份公司，都得先获得就近的证券市场（日本有东京、大阪、名古屋三家）第二部的上市地位，再根据资本额、营业额、盈利等情况，获准第一部的上市地位。

仅过了1年11个月，即1986年3月7日，八佰伴被审定为一股股票，批准在东京股市第一部挂牌上市。

当时日本的大小企业有170万个之多，能够成为东京交易所第一部成员的仅1080家。

在世界第二经济强国，八佰伴能跻身于千强上市公司之列，可算一件不简单的事。

这一时期，八佰伴完全消化了巴西惨败的负面影响。和田一夫仍把主要发展方向放在海外，并且重点是香港。

第十二章 逆水行舟 迁都香港会港督

1989年，和田一夫60花甲，蛇年大蜕变：公司实行三项改革；退位禅让，自己另组八佰伴国际流通集团，目标瞄准中国市场；将八佰伴迁往香港，他本人也定居香港。时值“六四风波”，香港迁册成风，和田一夫此举有利稳定香港人心，他受到港督破例会见。

和田一夫如是说

我们八佰伴的发展目标是什么呢？

一言以蔽之，就是成为一个国际流通集团。然而说容易，要真正办成就不简单。

我们是日本企业，企业的性质在日本就已形成。我们要把日本企业的优点推广到世界，同时也必须使八佰伴每个成员认识到，日本是世界大家庭中的一员，而不是世界的中心。我不得不说，这项工作相当艰巨。

在即将到来的21世纪，日本的企业也应从只顾赚钱的经营方式中摆脱出来，奉行报效人类的哲学。衡量企业的好坏，利润当然是重要的标准。无视企业利润，企业则无法生存。可是，仅仅用利润这一标准来评价企业的时代已经结束，采用新的标准参与国际商业社会的时代业已来临。

据和田一夫自己说，他的未来事业的宏伟蓝图，是在他“神想”的梦境中构筑的。

笔者不是“生长之家”信徒，无法体验“神想观”之奇妙。只是臆揣它类似佛教禅宗的入定以及中国古老气功的冥想，人入境后，会出现幻觉，仿佛灵魂出窍，在宇宙间自由漫游。

倘若确实如此，靠幻觉进行重大决策，真是匪夷所思！

和田一夫自信是个乐观主义者，总是想着美好的事物。他每每梦想成真，对“神想观”自然深信不疑、坚持不渝。

1989年1月1日。按中国传到日本的天文历法，这一年是农历蛇年。凌晨4时，和田一夫按照数十年不变的规律，准时做“神想观”。冥想之中，出现这样一幅如梦如幻的图景：

月亮洒下一片银辉，万籁俱寂，海浪发出絮絮的声响，冲刷着海滩。一条长蛇躺在海边的沙滩上。突然，山呼海啸、浊浪排空、大雨滂沱。这条长蛇在痛苦地抽搐着，一节一节朝前拱动。挣扎翻滚中，海滩上蜕下一层层带血的蛇皮。

继而风息浪止、万里无云、碧空如洗，一道金光腾空而起，蜕皮后的长蛇变成一条巨龙，在太平洋上空飞腾。

这一幻觉令和田一夫惊奇不已。他属蛇，这一年正是他的花甲本命年。

他信手拿过《广辞林》，“蜕皮”的条目下的义项是：厚皮动物，每每成长，就须蜕皮。喻破除旧习，吸取先进思想。

和田一夫从“神灵附体”中得到启迪：年届花甲、属蛇的和田一夫必须从脱胎换骨般的蜕变中获得新生，八佰伴同样必须来个大蜕变，实现名符其实的国际化。

和田一夫当机立断：大蜕变就从蛇年的第一天开始，要使八佰伴成为一条世界百货业的巨龙，在太平洋上空翱翔。

上午8时，和田一夫坐在热海八佰伴迎宾馆“白石山庄”的办公室。他按捺不住神灵的喻示和自己的决心，通过电话发出指示：下午1时召开常务会，3时召开部长以上干部的经营业务会。

元旦日召开紧急会议，是不是遇到什么突发的灾祸？与会者带着种种揣测，惶惶然地准时来到白石山庄。

只见社长容光焕发、精神饱满，发表了题为“大蜕变”的演说：

“八佰伴已有墨守陈规的趋势，我们必须使它得到新生。因此，我打算把这一点定为蛇年目标。我正在考虑，要把那些同一工作干了5年以上的职员调到新的部门，让他们担任新的工作。这个方针适用于总经理以下的全体人员。

“另外，年薪500万日元以上者，其报酬与工作内容是否相符，要对总经理以下全体人员进行核查。我在这里正式宣布，以上两点作为新年的方针。”

两次会议开到天色完全黑了才散场。和田一夫独自坐在迎宾馆的办公室，又一个大胆的设想冒出脑海：在八佰伴实施周休三日制。

这时，周休三日制在日本还没有先例。企业普遍实施周休二日，甚至还有周休一日的。在全国率先推行，需要很大气魄，同时要有相当的财力。

元旦假期过后的1月4日，八佰伴全体职员做了新年晨典之后，和田一夫就召来八佰伴工会主席举行劳资首脑会谈。和田一夫提出的周休三日制，与工会方面提出的年工作2000小时惊人地巧合。周休三日，一年的工作日是209日，工作时间差不多是2000小时。

2月，在八佰伴国内经营战略会议上，正式通过周休三日制的方案，并向外界宣布。

日本传媒纷纷对此报道，并大肆渲染。同行甚感吃惊，指责八佰伴是玩噱头、出风头，简直是在胡闹。有朋友好心奉劝和田一夫，要他无限期地

延长实施。因为八佰伴的财政状况并不好，不可与三越、大荣等大公司比。减少员工工作时间，并不减少年薪，这等于八佰伴要多支付人事经费。八佰伴承受得了吗？

和田一夫“一意孤行”，虽开销增大，却以周休三日的优惠吸引了不少优秀的人才。

在这种形势下，从 1991 年起，包括三越、伊藤洋华堂、大荣、西武、西友、高岛屋等一流大公司在内的绝大部分同行，也相继实施周休三日制。

有人说八佰伴的周休三日制取得了胜利；有人说八佰伴付出了沉重代价，得不偿失。

显然，八佰伴这种牺牲自己利益，又不顾同行利益的举措，会加深与同行的隔阂，它们不给八佰伴在本国大城市任何立锥之地。

和田一夫并不计较，八佰伴早已在海外发展。大蛇年之际，他更是要有一番大的作为。

自从 1984 年在香港沙田开设第 1 号分店，八佰伴越来越把海外投资的重点压在香港。

香港是中国的门户，用和田一夫的话说：“立足于香港，等于另一只脚踏进了中国（内地）。”中国是世界最广阔的，未有国际百货财团经营的处女地，市场前景无比光明。

1988 年，沙田分店营业额高达 9.35 亿港元（约合 170 亿日元），纯利为 3128 万港元。

在薄利的百货业中，这个盈利水平十分理想。

1988 年 9 月，八佰伴香港有限公司宣布以每股 1 港元（注：面额为 0.25 港元），发行 7500 万股新股，由于证监会严厉监察暗盘，筹得资金 6730 万港元，股票于 9 月 22 日正式在香港联交所挂牌。资金用于八佰伴在港的第 3 号分店——九龙黄埔花园超级市场的开设，该店面积 13900 平方米，于当年 12 月 9 日开张。

第 2 号分店、位于新市镇的屯门店于 1987 年 12 月 9 日开幕，两店正好相隔 1 年。屯门八佰伴面积更大，22200 平方米，为香港所有日资百货规模之最。

到蛇年，八佰伴在香港拥有一间上市公司、3 间百货超级市场。这只是和田一夫“中国战略”冰山之一角。

和田一夫一直在寻思，是坐镇热海遥控海外投资，还是移师香港指挥以中国为未来重点的国际化经营？

他一直到蛇年的 7 月才痛下决心，进而作出一系列“大蜕变”举动，石破天惊。

7 月的一天，和田一夫在热海白石山庄董事会议上，宣布辞去八佰伴百货公司总经理（社长）职务，仅保留会长（董事长）名誉职务；总经理一职由原副总经理和田晃昌接任。专务董事（执行董事）原有 3 人，其中 2 人提升为副董事长，1 人提升为副总经理。与此同时，八佰伴的高层领导由 21 人减为 14 人。减下的高层成员，另有重要安排。

总经理办公室由二弟晃昌入主。和田一夫另组的八佰伴国际流通集团，在迎宾馆白石山庄临时办公，他出任八佰伴国际的总裁。晃昌主持的日本八佰伴百货改名为日本八佰伴，它在行政上隶属八佰伴国际。八佰伴国际又是所有海外分公司的总公司。

和田一夫觉得，应该把八佰伴的总部迁往香港，他的理由是：

首先，香港是进军中国内地的桥头堡。中国地域辽阔、人口众多、经济发展迅速。

亚洲的经济发展以日本为龙头。当日本生产成本增高时，部分产业必然会向香港、台湾、新加坡、韩国转移，它们由此而成为亚洲四小龙。当四小龙又遇当年日本的困境时，部分产业又向生产成本低的国家和地区转移。泰国、马来西亚、印尼先行半步，中国（内地）和菲律宾等紧跟其后。

中国的国民人均收入还相当低，约 300 美元。但华南很多地区超过 1000 美元，而深圳则达到 3000 美元。未来中国的先进人经济发达的地区，是粤琼的北部湾到辽冀鲁的渤海湾的沿海地区，以及广阔腹地的中心城市。就中国的消费水平，处在黎明前的黑夜，但依其发展势头，黑夜即将过去。这个时候就应抢先进入中国市场，以其巨大的容量，开设 1000 家八佰伴都不嫌多。

其次，香港本身，也大有潜力可挖。新市镇以及港九的大型屋村，可容纳几十间八佰伴分店。

第 1 号八佰伴在沙田开幕后，掀起了日资百货蜂拥来港抢滩的局面。1985 年，崇光在铜锣湾设立分店；1987 年，伊势丹在香港仔开设香港第 2 号分店；而 UNT 和吉之岛的分店双双在太古城开幕；1988 年，三越在尖沙咀开设香港第 2 号分店。

它们都立足于港岛九龙的繁华地，经营高档百货。和田一夫可继续奉行他的“间隙理论”圭臬，避其锋头，另辟天地。

据香港消费委员会统计，至 1988 年底，日资百货店共 14 间，数目不到全港百货店总数的 0.2%，但市场占有率却高达 30%。日资百货的总特点是规模大、货品多、管理优、服务佳。市场人士预测，日资百货在港前景乐观。

再次，香港是全球屈指可数的国际化大都市，将八佰伴总部设在香港，远比在热海这个小城市优越。

香港是著名的国际信息中心、金融中心、海运空运中心、贸易中心。企业经营自由，资金进出自由，没有外汇管制，融资便利。香港有国际银行城之称，全球 100 家最大银行，就有 80 家在香港设立分行和办事处。单纯日资银行，1988 年就有 28 家；日资控制的本地注册银行有 2 家；与当地华资联营的有 2 家；日资接受存款公司有 36 家；另有 20 家日本银行设立了办事处。

所有这些条件和关系，都可以利用。

东京的城市规模虽然比香港大，但以开放程度来说，它远不可称之为国际化大都市，而是个限制诸多、严重排外的“国际经济堡垒”。

事实上，八佰伴国际流通集团，在 1989 年下半年已基本迁往香港，在八佰伴香港公司办公。

这个时候将八佰伴总部迁往香港，和田一夫遇到空前的压力。

1989 年北京“六四风波”，引发香港股市急挫，迁册成风。由于海外舆论耸人听闻的宣传，人为的“恐共症”笼罩香港，相当多的上市公司将注册地迁往百慕大等“安全岛”，与之伴随的还有大规模的移民潮。

和田一夫决定逆水行舟，继续奉行他的“间隙理论”。人退我进，八佰伴正好可在香港大展拳脚。

然而，和田一夫的一腔热血，却给香港的日资银行喷了一头雾水。和田一夫寻找日资银行的支持，日本银行家惊愕道：“你疯啦！这是什么时候？”

和田一夫在同胞处吃了闭门羹，却意外地获得香港首席财团、汇丰银行主席浦伟士的大力支持。浦伟士同样认为，过渡期和过渡后的香港，会继续繁荣。

和田一夫是抱着万一失败，从零开始的心理来到香港的。和田一夫是个在外人眼里没有生活情趣的人，他与歌舞无缘，但据他说，他最喜欢“既是男子汉，就要干干看哪”的歌。歌词是：

男子汉哟，男子汉，
降临人间，就是一条光棍，
死的时候，也光棍一条，
活在世上，得干一番事业，
既是男子汉，就要干干看哪！

和田一夫岂止是干干看，而是下定决心大干一场。

还在 1989 年冬，香港《经贸纵横》记者就追踪报道和田一夫，在 1990 年 1 月号刊出“和田一夫对香港充满信心”一文。文章说：

“在今天，当有些人仿佛对自己生活多年的地方失去信心的时刻，一位日本商人在香港所做和将会做的一切，不单使日本人感到惊奇，更引起全球的关注。这位日本商人选择植根于香港，愿意把家族艰苦奋斗创造生意的总部，由东京（注：原文如此）迁到香港。他把香港作为‘家’，每年有大部分时间会在香港生活。他已领取了香港身分证，更会在 7 年期满时领取永久性的香港身分证。这给予一些想离开小岛的香港人什么启示呢？这位比某些香港人更热爱香港的商人，便是国际著名的八佰伴公司集团主席和田一夫先生。”

和田一夫先生“希望能使八佰伴成为一间无国界之分的公司，选择了香港作为公司基地，除了绝对相信中国一国两制的说法和香港将来的繁荣外，他认为香港在亚洲有了优越的地位，很多在日本得不到的市场资料也可以在这里找到，而且在未来亚洲经济不断进展，到 21 世纪时中国的经济力量更会展开，香港作为亚洲最主要城市和中国对外的窗口，必然会是企业家们的大好用武之地。八佰伴希望在香港立基，扩展亚洲事务，并作为进军中国内地庞大市场的后勤基地，到时八佰伴将确实成为一间无国界之分的公司。”

和田一夫及八佰伴总部迁港的消息，在香港、日本掀起轩然大波。其中有不少媒体和人士，对此怀疑、嘲笑，甚至批评。

1990 年 5 月初，和田一夫正式定居香港的第一天，他接到日本驻香港总领事久保田先生打来的电话。久保田在电话里说：香港总督卫奕信听说和田一夫携家眷和财产定居香港，同时八佰伴总部也迁移香港，很感兴趣，愿意尽快会见和田先生。

和田一夫激动不已。在过去，无论是在本国，还是在海外，他都未曾受到高层政要的宠幸。卫奕信先生是香港政府的最高首脑，是作为英国伊丽莎白女皇个人代表坐镇香港的，无疑是现在的“香港王”。

和田一夫表示，马上拜会总督，并随时恭候着。

1990 年 5 月 10 日，这是和田一夫认为他一生中最光辉的日子。这一天，

和田一夫在日本总领事久保田的陪同下，应邀前往港督府拜见卫奕信总督。

在会客厅坐定后，卫奕信总督直奔主题：

“和田先生，有两件事，我想询问一下，所以邀请您光临敝处。第一，作为八佰伴集团总裁的阁下，是否真的打算移居香港？第二，阁下夫人也赞成全家移居吗？”

看来卫奕信总督也对和田一夫这个逆潮而行的举动表示怀疑。和田一夫对这两个问题的答复都是 YES。他还从口袋里掏出香港身分证，躬身递给总督。

卫奕信总督见后，流露出微笑。

和田一夫向总督表示，他已携带了包括个人财产和集团财产共约 230 亿日元（折合港币 11.5 亿元）的资金，以及全家随八佰伴总部一道迁来香港。卫奕信总督立即表示欢迎。

接着，和田一夫拿出一张当年 4 月 28 日的《泰晤士报》赠送给总督。

该报以“用红茶干杯”为题作为重大新闻，以头版头条报道了八佰伴进军伦敦市场的消息，并配发了一张建造购物中心土地买卖协议书签署仪式的大幅照片。英国是卫奕信的故乡，见到这份报纸当然倍感亲切，对和田一夫全球战略的气魄表示佩服。

和田一夫见总督“龙颜”大悦，也是喜形于色。他们忘记了预定的会见时间，谈兴正浓。谈到敏感的“九七”问题时，卫奕信总督说：

“通过邀请日本、美国等经济大国前来积极投资，香港的繁荣将会持续到 1997 年。

如果香港的繁荣一直持续到 1997 年，将对中国绝对有利，中国就能从英国手里接受一个保持现有体制的香港。接受一个经济持续繁荣的香港，正是中国的最大希望。再说，这种形式的归还，将给香港居民最大的安全感。

“我以为，正是因为有像八佰伴这样的企业，主动将总部迁至香港，总裁本人也在香港居住，并将全部财产带来本港进行投资，而且诸如八佰伴这样的企业今后将会不断地来港，所以香港的未来将是五彩缤纷的。

“为此，我向阁下表示衷心的感谢！”

整个会见持续了 35 分钟。卫奕信总督的高姿态，使得和田一夫感激涕零，不胜荣幸。

香港也由此掀起和田一夫旋风！

第十三章 攀权附贵 和田一夫天比高

和田一夫迁港，受到港督的会见，成了舆论的焦点。他买下湾仔会展中心中办公大厦的最顶两层，买下山顶的香港第一豪宅“天比高”。他与李嘉诚、郭鹤年、郑裕彤、何鸿、浦伟士等华洋富豪结成亲密朋友。他身居“天比高”，其心更是“天比高”，事业的隐患由此而埋下。

凭心而论，港督卫奕信主要是出于安抚香港的人心，才这么快地会见和田一夫，八佰伴虽然在日本只是间地方性中等公司，却是日本上市公司中唯一将总部迁到敏感地区香港来的。

香港总督的“钦见”，和田一夫顿时身价百倍，亦倍感受宠若惊。和田一夫回答记者采访时，用“不胜荣幸”、“幸见总督尊容”之类的词语描述他当时的心情。香港所有的媒体都以显著位置，予以报道。

和田一夫旋风由此掀起！

1990年5月12日，香港影响最大的英文报纸《南华早报》，用头版的整版刊出“AYenforHongKong”为题的文章，并配发占版面1/4的特大规格、以会展中心办公大厦为背影的和田一夫的照片。

标题中的“AYEN”一词，据八佰伴英语专家解释，包含了日元和八佰伴对香港热情两重含义。该标题赞扬八佰伴把日元带到香港，反映出港人对八佰伴的欢迎之意。

《星岛经贸纵横》6月号在封面刊登了卫奕信总督会见和田一夫的大幅照片，封面标题十分醒目：“八佰伴和田一夫——拥家族巨资来港了！”

6月号的《广角镜》杂志说：“日资百货公司中，表现得最有进取的是八佰伴。该公司除于1988年在香港上市以加强本地化形象外，更于1989年斥资2.2亿港元购入湾仔会议中心最高的两层写字楼，准备将其总部从日本静冈迁来香港。”

在和田一夫签署会展中心第49—50层写字楼买卖协议时，中国《人民日报》海外版向全世界作了报道，标题是“日本八佰伴集团总部迁港”。

“日本最大的国际分销商八佰伴集团董事长和田一夫17日宣布，由于香港经济上的优势及中国的发展前景明朗，八佰伴集团已决定本月底把原在日本的国际总部及控制公司迁到香港，以利于进一步向国际市场扩展。

“和田一夫在记者招待会上介绍说，今后几年，这个集团计划在亚洲、北美洲及欧洲发展住宅地产和海外零售业务，并计划用10亿港元，合并或收购香港10家一流中餐馆。

通过上述计划，这个集团将于1997年前奠定以亚洲为基础，年销售总量达556亿港元的国际地位。其海外销售量与国内销售量的比率将由目前的35%上升为60%。”

“和田一夫热”在香港持续了好多年。

和田一夫如此得传媒宠幸，原因有这几方面：

首先，香港总督的“钦见”，比如大马首富、有亚洲糖王之称的郭鹤年来港定居10多年，也未有此荣幸；其次，香港人士对和田家族及八佰伴集团并不知底，众多传媒把和田一夫看成国际著名的百货巨子，把八佰伴当作日本的大型百货集团，有人认为这11.5亿港元只是其巨大财富冰山之一角；再次，和田一夫及八佰伴大沾《阿信》之光，《阿信》的电视剧在日本，在中国内地、香港、台湾风靡一时，几达万人空巷的地步，据说和田一夫的母亲和田加津是阿信的原形，八佰伴的前身是阿信所开的小菜店。

笔者不知与和田一夫亲密交往的香港名流巨富，是怎样的心态？

按理，什么级别的富豪，进入什么级别的社交圈子。和田一夫的身家只有数亿港元，在华洋富豪遍地的香港，怎么也上不了龙虎榜。像李嘉诚、郭鹤年、何鸿、郑裕彤、李兆基、浦伟士等人，要么是百亿巨富，要么是千亿财阀。

话说和田一夫5月10日从卫奕信总督官邸出来，马上决定，求见香港首富、世界著名的地产大王李嘉诚。

李嘉诚领导着庞大的商业集团，分分秒秒都值万千，一般除了生意的

来往，他是不会会见陌生客人的。但仅仅过了4天，李嘉诚就亲自挂电话来，向和田一夫发出邀请。

李嘉诚的旗舰长江实业集团总部在中环皇后大道中华人行大厦21楼。和田一夫一行踏入华人行，坐上专门通向李嘉诚办公室的电梯。到21楼，电梯门打开，只见李嘉诚先生已经站在电梯口迎接，令和田一夫大为感动。

和田一夫原计划只作一次礼节性的拜访，告知李先生八佰伴集团在香港正式运作，5分钟左右便要告辞。

出乎意料的是，李嘉诚把和田一夫引到楼顶的豪华会客厅，像多年知己那样与和田一夫促膝交谈。

席间，和田一夫表达了他对李嘉诚白手起家，创建香港最大私人财团的智慧和气魄的钦佩；李嘉诚也对和田一夫在香港资本动荡不安、迁册成风的当口，毅然举家将总部迁来香港的非凡之举表示了赞许。

他们在香港前途等诸多问题上取得一致。

和田一夫对亚洲第一财阀李嘉诚，没有在亚洲第一经济大国日本投资，颇感费解。

他们在谈到彼此的跨国投资时，和田一夫问道：

“你是否有兴趣在日本投资呢？”

日本政府一贯希望他国大开国门，让日本资本和产品涌入；而对外来资本及产品则设置种种障碍。李嘉诚沉吟片刻，以实相告：“兴趣有是有，不过诸多情况不详，让人放心不下，难以投资啊！”

和田一夫的国际战略还包括本国这一环，他想促进日本北海道府札幌建成国际化城市，他向李先生说明道，为了帮助札幌尽快发展成国际城市，打算从世界各地招募租地人，租地开发，那里地价便宜，仅为东京的1。”¹⁰。

李嘉诚颇有兴趣地说：“等到蓝图设计完毕，请最先送到我这里来。”

这次会谈长达1个多小时，成为他们日后合作的契机。

和田一夫事后回忆道：“移居香港后，我立即求见亚洲第一大财阀李嘉诚先生……只见李先生站在电梯口（等候），我大为吃惊……（他）居然就像多年知交一样，和我促膝谈心。”和田一夫的言辞中，似乎有点受宠若惊？

李嘉诚不算亚洲第一大财阀，日本的伊藤忠商社、住友商社、三井物产、三菱商社、丰田汽车、松下电器20余家具有家族色彩的集团，资产总额都超过李嘉诚的长实系集团；若计个人财富，亚洲乃至世界首富是堤义明，堤义明还是和田一夫的半个同行，他是日本西武百货的大股东。

和田一夫不会不知道这些常识。他在回忆中口口声声称李嘉诚是“亚洲第一大财阀”，笔者不好差强人意臆测他为了借李嘉诚的赫赫名声，抬高自己，大概是为淡漠名利的李嘉诚扬名吧？

李嘉诚成为和田一夫豪宅SkyHigh的第一位嘉宾。

SkyHigh的意思是“天一样高”，中文译名是“天比高”、“云峰居”，另有香港“楼皇”之称。因处于太平山之巅，地理上占尽优势。1990年，和田一夫迁港，英资汇丰银行大班浦伟士以8500万港元的售价，转给和田一夫。和田一夫立即大动干戈，将“天比高”装修成迎宾馆。1993年5月再转售给女婿河合宏昌，作为女儿女婿的居所。以1996年初的市值计，大约值3亿多港元。

英国人统治香港初期，达官富商有感于沿岸地区闷热潮湿，又没有空调机，于是就登上太平山建筑欧式宅邸。故香港传统中有牢固的上富下贫、

上贵下贱的概念。

太平山是香港著名的风景游览区，登高可观海、观城、观东方之珠的夜景。凡来香港的人士，几乎没有不乘缆车登山顶的。港府为保持太平山的景观，严格限制兴建住宅。

汇丰以香港首席财团的赫赫之势，于 1980 年购入普乐道的这幅地，建起“天比高”，作为以后历任大班的宅邸。

沈粥曾入住，1986 年沈粥卸任，接任的浦伟士嫌搬进搬出麻烦，就没有入住。浦大班不住，其他的要员不便也不敢入住，结果空在那里，偶尔接待汇丰的贵客或召开社交宴会。据说浦伟士又不甘愿让香港第一豪宅落入咄咄逼人的华人富豪之手，他便再三恳求和田一夫买下。

“天比高”八佰伴迎宾馆，占地 4000 平方米，建筑面积 2300 平方米。花园很大，有一个明镜般的泳池。过去，这里曾举行过香港各界名士出席的游园会。和田一夫在此接待过多位香港华洋名士，李嘉诚是第一人。

据和田一夫回忆，李嘉诚带四名亲信来“天比高”，和田一夫站大门口热情迎接。

李嘉诚诚恳地说：

“我作为您的第一位客人，应邀来到香港第一豪宅，感到无上光荣。”

适值李嘉诚荣获 1990 年 DHL 和《南华早报》合办的商业成就奖，这个奖代表香港商界最高荣誉，由港督卫奕信颁授。和田一夫恭贺道：“此次先生荣获殊荣，我谨表衷心祝贺！”

和田一夫还在“天比高”招待了酒店大王、香格里拉酒店集团主席郭鹤年，郭鹤年带儿子及部下一行人一道来访。用和田一夫的话说，他们“一见如故”。不久，和田一夫偕董事等人前往郭鹤年的香格里拉酒店回访。

郭鹤年是出身于马来西亚的华侨，曾在马来西亚和新加坡经营糖业等多种生意，有“亚洲糖工”之称，鼎盛期控制了世界 1.10 的食糖。他 70 年代来港发展，购得尖沙咀地皮，建立香港首间香格里拉五星级酒店。1978 年定居香港，80 年代将集团总部迁来香港，以香港为基地建立起遍布东南亚及中国的庞大酒店集团，并在香港从事贸易、地产、传媒等多种产业。

郭鹤年是东南亚华人巨富中唯一将集团总部迁来香港，并长期在香港定居的人士。

这一点，与目前的和田一夫有较多的相似。他们交谈有颇多的共同话题，十分投机。

郭鹤年现身说法，教和田一夫如何在香港生存发展，教他如何与华洋富豪名流交往，还教他如何在香港这个富人的天堂讲排场。

讲排场，和田一夫怎能与郭鹤年看齐？郭鹤年是香港顶尖级的巨富，当时人们称李嘉诚是香港首富，是把郭鹤年归入马来西亚籍。1994 年美国《福布斯》杂志评选世界华人富豪，郭鹤年名列第二，资产 78 亿美元；李嘉诚屈居第三，70 亿美元。

讲排场，确实有利于生意，讲排场须与自己的财富相符合。和田一夫住进香港第一豪宅“天比高”，讲排场也要“天比高”，实在是难为了和田一夫，因为他的身家不会超过 1 亿美元。并且，和田一夫一贯勤俭，没有什么生活情趣。

现实“逼迫”和田一夫打肿脸来充胖子。

好几位来“天比高”做客的贵宾，向和田一夫建议，说你现在什么都

不缺了，就缺一艘游艇。郭鹤年是其中的热心分子，他自己就有一家游艇俱乐部。他曾说：“在办公室里洽谈生意就像一张包装纸，只有在游艇上或在主人家里一起用餐这样的交往中，才真正谈及实质性的问题。”

这是中国人独特的生意交往方式，在吃的过程中做生意。游艇是吃喝玩乐的最佳场所。在香港，没有一个富豪属“无艇一族”，只有豪华游艇，才能驶入华商巨富的港湾。

和田一夫咬咬牙，买下一艘在香港排名前五位的大型豪华游艇。游艇原主人建议，你有了水上的，岸上的也是需要的呀！和田一夫再咬咬牙，买下游艇主人手中的三套海滨别墅或别墅式单位。

和田一夫在游艇上招待过本港富豪。除此，他从未单独出海游大，他本人没有奢侈的需求，更无游海临风的雅兴。

香港很多资产在八佰伴之上的集团，其总部多是写字楼大厦的一般层面的一层或一两套。会展中心办公大厦是香港一流的写字楼物业，和田一夫购买了最顶两层。他为了摆排场，同时也为了方便来公司洽谈的嘉宾，决定设立日式宴会厅和日式客房。

此项任务交给日本著名的室内设计师町田广子小姐。和田一夫的要求是不必攀比豪华，但要具有鲜明的日本特色。

町田广子小姐几乎走访了香港所有大公司的写字楼，它们的装修豪华至极，风格多样，就没有日本风格。叶田广子决定熔东西方情调于一炉设计日式宴会厅，而客房则是纯日本风格的。

八佰伴的采购人员从意大利运来云石，从泰国买来按图案编织的地毯，从加拿大买来墙面木板，榻榻米、花瓶、特殊木料等则从日本买来……总之，所有的材料均是极品。

传统木匠和装饰师则从日本请来。

宴会厅和客房，风格鲜明、美仑美奂、豪华奢侈。和田一夫以自信的口气说：就是香港豪华酒店的日式客房，也无法与这里的相比。这样的装修肯定耗资不菲。和田一夫说，这就像演员的戏装，昂贵一点是值得的。宴会厅和客房的中文名叫“万有楼”，游艇取名为“万有号”。他相信，“万有楼”和“万有号”，会成全他在香港“万有”。

装修完毕，和田一夫在此接待的第一位客人，是香港的珠宝大王兼地产巨子郑裕彤。

说起来，两人还有一段缘分。

气势宏伟的会展中心是郑裕彤旗下的新世界发展集团兴建的，该建筑被评为香港 80 年代五大杰出建筑之一。除会展场地外，上面的五幢大型酒店、公寓、办公大厦的产权归新世界集团。为偿还贷款，郑裕彤出售了部分楼层及单位。郑裕彤曾有把会展中心写字楼顶部两层作为自己办公室的打算，80 年代末集团遇到危机，他便把这两层顶尖级写字楼售予惠泰置业公司。惠泰于 1990 年以 2.2 亿港元转让给和田一夫。

1991 年，郑裕彤应邀来“万有楼”品尝日本豪宴时，他的集团正在浩大的危机中挣扎。1988 年郑裕彤宣布退休，将大印交给长子郑家纯掌管。郑家纯大肆扩张，致使集团负债累累。郑裕彤不得不重出江湖，亲掌大印，实施出售资产偿债的无奈之策，其中一项就是出售会展中心的部分出租物业。

郑裕彤作为“万有楼”第一位嘉宾，他当然不会说败兴的话，敬请日

本朋友引以为“前车之鉴”，千万不要不计财力和回报大举扩张。郑裕彤是香港富豪中的豪爽人，他对“万有楼”的装饰和日式豪宴的口味赞不绝口。郑裕彤旗下拥有新世界酒店集团和国际华美达酒店集团的管理权。郑氏说：他今后建了新酒店，就要仿照“万有楼”的模式设立日式总统套房。和田一夫听了大为开心。

笔者设想，假设郑裕彤在这种说客套话的场合，向和田一夫“进谏”，和田一夫能否认真聆听呢？

在与和田一夫“埋堆”（密切交往）的香港商界名流中，浦伟士是唯一的英国人。

浦伟士虽然是受薪董事长，却领导着世界十大银行之一的汇丰银行集团。现在浦伟士却把汇丰大班的象征建筑“天比高”，让给和田一夫。

和田一夫在这幢英式建筑里，装修了日式客厅、餐厅、房间、浴室。他特地邀请“天比高”的原主人浦大班前来做客兼参观。浦伟士带了一大帮英国人前来为“天比高”的新主人捧场，他们皆是英国和香港的商界政界名流。

和田一夫按照英国人的习惯安排了游园宴会，宴会以西餐为主，日本料理为辅。和田一夫若要开设豪宴，必从香港最好的酒店请来主理各种菜肴的厨师。他对菜的用料也非常讲究，比如牛肉，无论是美国的、澳洲的，他一律不要，只要绝对正宗的日本松阪牛肉。

一位中英谈判小组的英方高级官员举杯朝和田一夫走来，以英国式的幽默说道：

“和田先生，其实，我曾考虑香港归还后将这所公馆改为英国领事馆的。但被您捷足先登，成了难圆之梦。英国没有购买这幢公馆的预算，却被您买去了。您可是买下了一件好东西呀！”

和田一夫也被这位英国官员的话逗乐了，笑道：“这么说来，我在贵国统治的香港，比贵国政府的手还长。”

汇丰是香港的首席财团。长期以来，有个十分流行的说法：“统治香港的四大集团，是港督府、汇丰银行、皇家马会、怡和洋行。”汇丰控制了香港的财权，汇丰的历任大班还是马会的董事长或执行董事。

皇家马会是香港最高级别的贵族俱乐部，会员非贵即富。由于浦大班的积极推荐，和田一夫即成为马会会员。浦伟士知道日本人皆是工作狂，多次邀请和田一夫观看赛马。

和田一夫偕身穿和服的夫人，坐在豪华包厢。这对日本人在洋华嘉宾分坐的包厢中，十分令人瞩目，令大众席上的马迷频频调头侧目。

和田一夫从不赌马，他内心并不喜欢这种西洋娱乐。但马会的贵人更多，使和田一夫有机会认识更多的名流。

和田一夫跻身香港最高级别的上流社会，确实为他带来不少生意机会。但是，也可能令他滋生虚荣心理和浮躁作风。

李嘉诚等富豪是一步步获得巨大荣誉的。而和田一夫，原来在日本奋斗了那么多年，除了做中小百货商的代表担任行业协会的公职外，几乎跟本国的殊荣无缘，舆论传媒对他没什么好感，甚至在他彻底疏离日本移居香港后，仍对他与他的八佰伴攻击不停。

香港与日本相比，天壤之别。和田一夫信赖香港，香港善待于他。但所有的殊荣仿佛从天而降，好像是在一夜间发生！这种氛围之下，人很容易

迷失自我。

和田一夫住在“天比高”，结交一些“天比高”般的顶尖级巨富，收听收视香港舆论“天比高”似的溢美之辞，他的雄心自然也会“天比高”，事业的蓝图更是要“天比高”！

和田一夫来港之后，开始了脚踏浮云、“天比高”式的扩张大行动！

第十四章 日资闹港 八佰伴风头最劲

八佰伴全盛时在香港拥有 9 间分店，占香港日资百货 11 家公司 24 间分店的 1。” 3。八佰伴还插足香港的饮食业、地产业、娱乐业、食品业等，收购圣安娜饼屋、欢乐天地、妙丽等公司。集团在港拥有 5 间上市公司。风头之劲，香港的日资百货无与伦比。是喜是忧？

和田一夫如是说

今天，我自己时常在沉思中想到一个道理，就是每个人都具备成为富裕人家的条件，你没有成功，是因为你没有诚意和信心，更可能是你没有持续努力。

真实的世界，是个富裕的世界。你如果心里有个美丽的梦想，你开始认真地探寻和实现梦想，终有一天，你会看到梦想变成理想，而理想最后一一成为事实。

和田一夫对日本的流通体制深恶痛绝，他在接受记者采访时多次提到这种体制的弊端。

他说，日本的关卡多，手续繁杂，商品送到消费者手中需要很长时间。由于关卡多，商品的价格就变得很贵。日本的税制复杂、税率高，零售商所要承担的税款，必然要转移到消费者头上，这也是商品价格高昂的原因之一。去日本的游客一般是不购物的，就是日本商品，在国外买往往要比在日本买便宜。

香港从事流通，可以说没有一项障碍。香港故能成为购物者的天堂、商家赚钱的理想地方。

和田一夫特别提到日本的“大型店铺法”。大店法有一条款，假如某人计划在某地区开店，他首先必须公开其开店计划的所有内容。原有的商店，可对新竞争对手的计划进行审议，认为损害原商店利益的部分要进行调整。这样反反复复通常要几年时间。

他用气愤的口气说：八佰伴在日本汤河原设立分店，前后竟耗去 9 年时间！

大店法实施于 1974 年，初衷是保护当地中小商店的利益，防范外来大公司的入侵。

实际上，在大店法实施前，大公司的势力已占满了稍具规模的市镇，结果最受保护的却是大公司。大店法实际是垄断法，而不是保护自由竞争、遏制大公司的反垄断法。

香港市场充分开放，竞争自由。当然，这对原有商家也有不利的地方，在你的商店旁边，说不定哪天会冒出一家你不知其来头和经营策略的新店。

不到旺地分羹，到新市镇的大型屋村发展，这是和田一夫坚定不移的方针。

至和田一夫定居香港时，八佰伴在香港拥有 3 间分店，它们分别位于沙田新城市广场、屯门广场、九龙黄埔花园。

在与和田一夫交往的超级富豪中，有一位合和实业的总裁胡应湘，合和在基湾建的悦来酒店正好于 1990 年落成。当时有多家日资百货公司竞争该酒店商场的租赁权，其中包括当年初登香港开业的吉之岛。由于和田一夫与胡应湘的交情，最后由八佰伴承租，面积 12700 平方米。投入装修后，于 1991 年 8 月 14 日开幕，这是八佰伴的第 4 号店。

第 5 号店位于元朗泰利街，商店面积 3000 平方米，于 1992 年 7 月 14 日开业，是八佰伴系列中的小型店。相对八佰伴在日本的店，则大得出奇。

第 6 号店在蓝田汇景商场 4 层 5 层，面积 10500 平方米，于 1992 年 9 月 3 日开幕。八佰伴一反过去租店开店的做法，买店开店，汇景商场为八佰伴集团的自有物业。

第 7 号店在水围的嘉湖商场，面积 4200 平方米，也属八佰伴香港连锁店中的小型店。

水围正处开发初期，当时人口才七八万，但这种规模的超级市场应付十几万居民的消费，还绰绰有余。该店于 1993 年 9 月 15 日开业。

至此时，香港共有日资百货公司 11 家（以先后次序，它们是大丸、伊势丹、松阪屋、三越、东急、八佰伴、崇光、UNY、吉之岛、西友、西武），日资百货共开设 24 间分店，八佰伴一家公司就占了分店总数的近 1/3。和田一夫的计划是占领香港日资百货的半壁江山。

1994—1995 财政年度，八佰伴百货已出现 4686 万港元的亏损，仍影响不了和田一夫大肆扩张的步伐。1994 年第 8 号店在将军澳的厚德商场开幕，1995 年又在马鞍山开设规模巨大的第 9 号店。

第 9 号店跨于海柏花园和新港城之间。马鞍山新市镇最大的地产商数恒基地产的李兆基，李兆基在新港城建立了庞大的中心商场——新港城广场。和田一夫想抢占马鞍山的市场，自然会想到老友李兆基；李兆基想带旺中心商场、带旺新港城乃至整个马鞍山，也自然会想到和田一夫。双方一拍即合，协议从 1995 年 3 月 1 日起将新港城广场第 2 层 5 间铺位、第 3 层 1 间铺位租予八佰伴，承租总面积达 30 万平方英尺（约折 29000 平方米），是香港日资百货最大的一间店，也是香港最大的一间超级市场。和田一夫与李兆基，双双出席八佰伴马鞍山分店的开幕盛典。

李兆基发表即时讲话：“八佰伴开业后会带旺马鞍山，而马鞍山又会带旺八佰伴，这样就旺上加旺了。”

事实令李兆基与和田一夫都寒心，马鞍山处开发初期，新港城的人流不旺，八佰伴客流不旺，但八佰伴的租金等开支却“奇旺”。1995 年，八佰伴系全面衰退，10 间分店要维持下去尚困难重重，在这种情况下，和田一夫的百货连锁店扩充计划在债权银行汇丰的劝阻下，才“暂告一段落”。

八佰伴澳门分店早在 1993 年开幕。至 1995 年八佰伴（香港）百货公司拥有港澳 10 间超级市场，该公司隶属于上市公司八佰伴香港，为八佰伴香港的全资子公司。1993 年也是日资百货的全盛时期，香港传媒纷纷予以报道，特别突出八佰伴的业绩。《香港市场》对此作了总揽式的述评：

“尽管日资的大丸早在 60 年代已悄然上岸落户铜锣湾，但日资百货的第

二次重槌出击也是关键一战却是八佰伴的‘沙田突袭’。80年代中期，日本百货巨子和田一夫挟巨资过江，在沙田开设了第一家八佰伴。

“同三越、崇光不同，八佰伴走的却是中价路线，而且绕过港资、国货两大阵营，选择大型的私人屋村设店，有心机的和田一夫认准了小市民才是香港消费的主力，事实证明他的眼光独到。八佰伴果然出奇制胜，生意兴隆。”

日本的中小百货商八佰伴，在香港的风头，远远压过日本百货巨无霸在香港的发展步伐。八佰伴成为抢滩香港的最大赢家，也为它成为日资百货最大输家埋下伏笔。

八佰伴的10间百货超市，隶属八佰伴香港有限公司。

下面看八佰伴在饮食业方面的表现：

1989年“北京风波”后，香港的旅游业进入萧条，餐饮业蒙受巨大打击，加上移居迁册形成高潮，不少餐饮业主想卖盘结业，移居海外。

和田一夫觉得这是涉足香港餐饮业的好时机，冒出在香港3年开设百店的大计划。1990年1月，收购香港饮食公司GlennChan & Partners的股份，该公司为陈伟彰夫妇于1985年创办。八佰伴国际完成收购后，于7月改名为八佰伴国际饮食有限公司，并注入八佰伴零星收购及开设的饮食店。当年12月，八佰伴饮食上市，成为八佰伴国际集团在港的第2间上市公司。

董事长由和田一夫担任，陈伟彰出任董事总经理。在香港的股份公司，董事长的地位与日本有很大不同。

陈伟彰如此热衷于与和田一夫合作，并甘做他人的附庸，是出于“日本概念”。八九十年代，日元升值，日资大举跨国投资。香港许多老牌的华资银行因有日资银行收购、参股而信誉大增、存款额上升。有日资财团为背景的上市公司，在股市倍受投资者追捧，显示出投资者对“日本概念”的信心。就如八佰伴香港上市，当时超认购达65倍，为大股灾后的1988年最风靡的一只上市股票。

1991年6月，八佰伴饮食公司收购圣安娜公司80%股份，该公司当时拥有西饼连锁直销店18家，在香港同类饼屋市场的占有率达37%。八佰伴饮食的股份，母公司八佰伴国际集团持有52.3%，拥有绝对控股权。

八佰伴饮食跻身于香港大型饮食公司之列。1996年底，集团拥有四大系列：

一、中国酒楼共18间，它们是九龙湾德福酒楼、乐富天福酒楼、蓝田百福酒楼、将军澳厚福酒楼、铜锣湾彩虹馆、湾仔十八溪、康山兰苑、旺角兰苑、轩尼诗道运通阁、仿膳饭庄4间（铜锣湾、蓝田、乐富、九龙湾）铜锣湾绿杨村、铜锣湾巨龟庄、黄埔汉阳楼、乐富榕江潮州酒楼、旺角雅兰阁。酒楼中以德福、十八溪最大，德福拥有2200个座位，餐时座无虚席。

二、餐厅及快餐店，在九龙湾、将军澳、蓝田、乐富各有“大满贯”1间。

三、圣安娜西饼屋43间，是香港有数的西式饼屋连锁公司。

四、面包廊13间。另外集团在九龙湾拥有西餐廊1间。

以1996年计，香港最大的两家快餐集团，大快活的市值是3.89亿港元、大家乐是10.8亿港元，著名酒楼上市公司潮州城是0.68亿港元。八佰伴饮食的市值为6.08亿港元。以此可估算该集团在香港同业中的地位。

食品加工业：

为保障八佰伴系超级市场、餐馆酒楼的火腿、香肠的供应，获得更大

盈利，1991年3月，八佰伴国际集团收购香港著名的“金妹”火腿香肠企业，资产注入八佰伴食品有限公司。据和田一夫称，八佰伴食品的火腿香肠市场占有率达67%。这间公司的冷藏生猪肉在市场也很有名，在内地拥有养猪场。另外还经销鱼产品，其中带鱼年销量当时为8000吨，计划最终达到3万吨。

八佰伴食品于1992年12月上市。控股公司八佰伴国际集团持有68%股权。

家电销售：

1990年5月，和田一夫对集团在港一揽子发展计划作设想时谈到，集团要开办“八佰伴最好”(英文名CrberWorld)家电产品公司，使其下属专门店的市场占有率达35%，一举成为该领域香港之冠，届时公司股票可上市。

娱乐业：

1991年12月，八佰伴国际收购1982年成立的“欢乐天地”。该公司主要经营娱乐中心、家庭游戏、儿童玩具等。欢乐天地于1995年上市，在香港拥有22间室内家庭游乐中心。

母公司八佰伴国际集团持有欢乐天地35%股权。

八佰伴还拥有妙丽公司。

和田一夫说：“妙丽鞋包公司在香港、台湾拥有零售店34家，是直接进口意大利的皮鞋及手提包来销售的。我们已买下该公司的90%股份，剩余的10%股份由赚钱之神邱永汉先生拥有。我正在考虑，将来不仅直接从意大利进口成品，还要建立一个新制度：由意大利工匠师傅指导管理，在中国工厂进行式样设计和制作，这样就能向包括日本在内的广大亚洲提供价廉物美的皮鞋和手提包。”

妙丽公司隶属八佰伴香港。

1993年，八佰伴国际集团分拆八佰伴国际有限公司上市，作为全系在港上市公司旗舰。八佰伴国际控有4间上市公司，它们分别是：1、八佰伴香港的42%股权，该公司全资拥有八佰伴(香港)百货，拥有妙丽的90%股权；2、八佰伴饮食的52.3%股权，该公司主要拥有中国酒楼和圣安娜西饼；3、八佰伴食品68%股权，该公司主要拥有金妹火腿、香肠；4、欢乐天地35%股权，该公司主要拥有室内家庭游乐连锁店。

和田家族持有八佰伴国际集团88%的股权，八佰伴国际集团持有上市公司八佰伴国际40%股权(1996年底的数据)。

和田一夫1990年5月正式迁港，至此时才3年多时间。上市公司由原来的一间增加到5间，市值由2亿扩充到20亿以上，是香港发展速度最快的日资百货集团。八佰伴风头一时无两，有市场人士宣称：八佰伴不仅要成为百货巨头形象称雄香江，还要以地产巨子的面目驰骋香港。

和田一夫热衷于地产，既受东京的影响，还受香港的激励。

进入80年代，日本资金为寻找出路，大量进入房地产业。地产热到80年代后期进入炽盛，东京地价楼价最贵。原先入榜的超级富豪多是制造商，其中松下幸之助长年居榜首。1987年堤义明横空出世，被美国《福布斯》财经杂志挖掘出来，以210亿美元的财富，封为世界首富。堤义明主持的西武铁道公司，拥有大量的地皮。他持有西武百货、太子酒店连锁集团、高尔夫球连锁俱乐部相当数额的股份，这些集团本身还拥有大量的地皮物业。

邱永汉曾说，如果在 50 年代初，一个制造商和经销商拿资金去买地买楼，他什么都不做，三四十年后地皮楼宇的价值，肯定比奋斗几十年的制售商积累的财富要多。邱永汉在 50—70 年代陆续买了一些地，建了一些楼，如今身价大涨。邱永汉也大言不惭要与日本的超级富豪们比富。

无独有偶，和田一夫在香港的朋友几乎都是地产商，并且是先在他业赚到第一桶金，再转行地产成为巨富的。李嘉诚原是塑胶制造商、郑裕彤最初只是经营珠宝、李兆基原是个金市汇市的炒家。何鸿是亚洲赫赫有名的赌王，同时也是港澳的大地产商，还出任香港地产建筑商会会长。郭鹤年以酒店大王闻名退还，他入行做地产虽晚，现在地产物业估值也有百亿之巨。

香港可供发展地产的土地稀少，政府奉行高地价政策，数十年来，香港地价楼价一直处上升趋势。香港的超级富豪几乎是清一色的地产商或是兼营地产的商人。在本世纪早期，先施的马家、永安的郭家是香港最富有的华人家族之一，现在家族财产却远远落后于地产新贵。

和田一夫来港经营，地产是他的主攻方向之一。

1990 年起，和田一夫一反租店开店的传统做法，兼定买店开店的新路。他先后斥资 13 亿港元，购入汇景商场、嘉湖商场、澳门新口岸商场，总楼面 62 万平方英尺。

汇景商场、嘉湖商场为长实系发展的物业，和田一夫十分看好李嘉诚开发的蓝田、天水围地产的前景，很爽快就买下汇景商场和嘉湖商场。据和田一夫自己介绍，汇景商场的 4 层 5 层留以八佰伴开设超级市场，1—3 层向银行、麦当劳、专门店、酒楼、娱乐场出租。汇景商场的招租结果及租价水平，没有预期的那么好，和田一夫没过多久便出售了部分的单位，套现 1.36 亿港元，获利 3000 多万港元。

而天水围嘉湖商场招租更显冷冷清清。1993 年 4 月，和田一夫还不等超级市场开张，就将整幢嘉湖商场卖掉，由新北江公司接盘，改名为新北江商场。八佰伴天水围分店则向新北江公司承租。

据和田一夫自己介绍，八佰伴澳门分店的铺面为八佰伴集团自购拥有。所处的商场，为澳门最大的商场建筑，楼层 4 层，附有大型停车场。

1989 年，和田一夫向惠泰置业商议购入会展中心 49—50 层的写字楼，价钱才 2.2 亿港元。和田一夫将此作为集团总部，还附设招待贵宾的“万有楼”。1994 年 5 月，财政窘迫的和田一夫决定把这项“象征香港信心”的物业卖掉。接盘买家是印尼财团高鼎公司，售价为 5.6 亿港元，八佰伴可获利 3 亿，轰动香港（注：最后交易未完成）。

和田一夫频频买进卖出，并且是低进高出，人们无不相信他做地产也是个高手，不亚于他经营百货的智慧。

其实，和田一夫出卖物业资产，实在是有几分无奈。不过，这确实是缓解眼前财政危机的好办法，和田一夫虽未像那些地产朋友那样牟巨利，盈利还算不菲。

和田一夫在海外投资地产最引人瞩目。八佰伴集团在纽约、芝加哥、温哥华、吉隆坡、新加坡、伦敦共拥有楼面积 279 万平方英尺。香港中环的 22 层的华人行大厦，楼面积为 24 万平方英尺。八佰伴在海外六城市拥有的物业面积，相当于 11 幢华人行大厦。

八佰伴集团迁港后，获得如此惊人的发展，取得如此显赫的业绩，是建立在负债发展的基础上的。1993 年，八佰伴国际负债总额为 22.58 亿港

元，八佰伴香港为 8.78 亿港元，欢乐天地负债为 8600 万港元。

负债发展是现代公司的常规之道。一般认为，资产负债率 3 成为安全，达到 5 成就危险，而八佰伴在未走下坡路时，负债率可能已接近 10 成。

八佰伴哪来的这多资金？

据和田一夫称，他将他家族及集团的 11.5 亿港元资产全部带来香港。这对和田一夫的浩大计划来说，只是杯水车薪。八佰伴集团的借款，主要靠以汇丰银行为首的银团。

另外，日本的关连银行也给了一定的支持。

但是，日本的银行，对和田一夫的大举扩张持批评态度。银行家们或当面、或在电话中对和田一夫严厉训斥。日资银行的大部分对八佰伴关闭水喉（停止放款），到 1992 年，八佰伴的主要日本关连银行如东海银行、日本长期信贷银行、住友信托银行，宣布放弃原先好不容易争取来的客户八佰伴。

和田一夫说：“没有银行，我们也能够发展。”

于是，八佰伴在日本股市大量发行可换股债券，结果到期的债券变成了一触即爆的定时炸弹。

以上是对八佰伴集团，在 1994 年前在香港的不同寻常的表现。以下几章，将陆续介绍八佰伴集团在海外、在日本、在中国内地的作为。

第十五章 国内业务 百货巨子排座次

和田一夫移居香港发展，并未冷却在国内的业务，八佰伴在爱知县建设“新世纪半田”大型综合商场，在札幌设立大型购物中心。他还倡议并展开札幌国际化都市建设。

事情不像做“神想观”时设想的那么容易，在日本百货商排行榜中，财大名盛的仍是大荣、伊藤洋华堂等。

和田一夫投资札幌，起源于“东京构想”。

他在 1962 年接掌八佰伴时，就立下终有一天要将八佰伴的招牌打进东京的宏愿。现实却越来越变得没有可能，东京市场早已被几大公司霸满。而八佰伴在静冈地区的地盘，还不断受到大公司的蚕食。

八佰伴在国外闯出一些名堂后，常有人问和田一夫：八佰伴国内总部是不是在东京？在东京开设了多少家连锁店？和田一夫告诉对方：八佰伴走的是国内区域路线，然后再走国际路线。“八佰伴在国际上这么有名，连东京都没有一家店呀？”各种议论，有善意有恶意，有人深表遗憾，有人困惑不解。

和田一夫每天做“神想观”，还写“光明日记”。他总是想着美好光明的事物，可东京成了他的不愈心病，令他无法梦想成真。

1986 年，和田一夫去纽约筹办八佰伴分店，结识了不少美国的店商。他积极游说美国的同行与他合作去东京开设大型国际购物中心。美国的同行表示出兴趣。正当和田一夫在东京寻找商场时，1987 年东京地价租价飞涨，成本急升。美国的同行丧失信心，和田一夫不得不打退堂鼓。

1989 年，和田一夫应邀参加北海道的经济研讨会，还被指定在会上作

发言。在机场前往札幌市区的路上，和田一夫产生异样的感觉，这不是在日本，而是在异国。

北海道处于日本最北端，历史上人迹罕见，曾作为日本的流放地，相当于俄国的西伯利亚、中国的北大荒、美国的阿拉斯加。北海道的人文历史很短暂，明治维新后，政府组织农垦志愿兵和破产农民来北海道拓荒。当时北海道的仁人志士从美国波士顿请来克拉克博士。克拉克博士在北海道考察了近一年，认为北海道前景远大，称北海道是日本人的“新大陆”，就像欧洲人把北美称为新大陆一样，万里迢迢来到北美开发，建立了日益走上繁荣的美国。

克拉克还把札幌比作波士顿，说波士顿的历史，就是由原始的移民小村落走向繁华城市的历史。克拉克在回国登船前，留下一句话：Boys, beambitious！意思是：年轻人，要有雄心壮志！

这句名言，激励了一代又一代的北海道人。

和田一夫在研讨会期间，听取了与会者谈论北海道的历史和现状，尤其是克拉克博士的那句名言，令蛇年大蜕变中的和田一夫冲动不已。他冒出宏伟的构想：充分开发北海道的旅游资源，把札幌建成国际化都市。北海道的气候及风景与加拿大西南部相似，这是亚洲独一无二的，加上与日本的人文地理相探合，又是全球独有。

而他所能做的事就是在札幌建设国际购物中心，放弃在东京开店的计划，让“东京构想”在札幌生根、开花、结果。

和田一夫在会议期间，拜会了美国驻札幌总领事、北海道知事、札幌市长、札幌城市规划局长、北海道旅游局长、北海道商会理事长等要人，讲述他的想法。

美国领事对和田一夫说：“希望把北海道建成亚洲的瑞士。”

美国人十分欣赏北海道的风景，而对本洲的日本人观樱花时，人比花多的热闹景观颇有微辞。北海道面积比瑞士稍大，人口差不多，也是五六百万，都有美丽的雪景。瑞士的伯尔尼、苏黎世、日内瓦、洛桑等城市，人口虽不多，却是著名的国际城市。就这点来说，札幌的差距甚大。

和田一夫一面筹备将总部迁往香港，一面指示二弟晃昌主持北海道的投资。在北海道政界银行界的支持下，札幌八佰伴国际购物中心于1991年完成征地，1994年开幕。

和田一夫在实施札幌的计划中，深感一家财团财单力薄，而本国的大公司反应又不热烈。他冒出一个更宏伟的愿望，要广招世界的地产大王来札幌投资。他游说的武器是：札幌地价便宜（只有东京的1/10），札幌的前途远大，投资回报丰厚。

和田一夫在欧美碰壁，一位美国大地产商吹他一鼻孔的灰：“是呀，札幌的地价是便宜，那么撒哈拉大沙漠的地价不要钱，看来我该先去撒哈拉大兴土木。”

香港是世界地产巨富最集中的地方，与和田一夫交往的多是地产巨子。在他的鼓动下，李嘉诚、郭鹤年对他的札幌国际城市蓝图表示出兴趣，他们说：“如果真是如此，我们可联手投资60亿港元。”

1992年3月，传媒爆出消息：李嘉诚、郭鹤年携60亿港元巨资，在日本著名百货业巨子和田一夫的引荐下，联袂飞往日本札幌，投资房地产。这一揽子计划包括兴建大型商场、写字楼大厦、娱乐中心、酒店、酒楼、别墅

区、住宅楼宇等。届时札幌会出现一个繁华的小香港。

李嘉诚、郭鹤年只是象征性地出了点小钱，交八佰伴投资，实际上都放弃了札幌。

具体什么原因，他们三人都未向外界透露。

李嘉诚、郭鹤年是多么精明且谨慎的人，他们每一笔投资都是周密思考的结果，而不是凭着一腔热血。否则他们就不会建立起价值千亿的商业王国，即使积累下来了，也会在一时的冲动中败个精光。

香港的地产商视投资日本札幌为险途，这必然会对和田一夫的“札幌国际城市蓝图”产生不利影响。现在是 1998 年，也许是笔者信息闭塞，至今未听到有人把札幌称之为国际城市。

除札幌国际购物中心外，“新世纪半田”也可看作“东京构想”在东京之外获得的安慰。

1989 年，和田一夫的大蜕变年。这年 3 月，和田一夫组织了一个创办新型店的项目研究小组。他们在八佰伴一个较大规模、综合性较强的三岛分店作试点，决定突破八佰伴一贯的开设小店、只经营超级市场做法。在规划蓝图前，和田一夫请设计师来香港参观气势宏大的太古商城。

于是，八佰伴在与静冈县相邻的爱知县半田，建设一个综合性的消费中心。“消费”的内涵包括传统的吃穿用，以及饮食、文化、演出、体育、健身等。这不是一个商场，而是一个建筑群。和田一夫将它定名为“新世纪半田”，喻示八佰伴事业的“新世纪”。

据八佰伴向外界提供的资料，新世纪半田的整个建筑面积为 5.88 万平方米，其中百货商场的营业面积为 1.5 万平方米。它以商场为核心，周围环绕着日本最大规模的世界饮食街、名店、文化体育设施、圆顶演出厅等。

其中的体育设施有室内游泳池、溜冰场、健身房等。演出大厅叫国际文化会馆，它在日本百货同行所建的同类建筑中规模最大，面积 2310 平方米。国际饮食街建筑面积为 8362 平方米，60 家酒馆饭庄鳞次栉比，汇集了世界各地的风味。1991 年新世纪半田部分开业，是当时日本最大的一条国际美食街。该处还有一个能容纳 2000 部汽车的大型停车场。

这个堪称商城的中心，是八佰伴一家，还是多家财团投资？资料未显示。项目总投资额为 135 亿日元（加上开业费约 200 亿日元），当年营业额目标是 135 亿。日本商业界的人士认为达不到，因为不是在县府名古屋（日本第三大城市）。

据日本驻港记者报井臣之助在香港《广角镜》的一篇文章所说：“国内爱知县一个分店就投下 200 亿日元，而日本八佰伴一个月的正常收益（税前利润）才 11 亿日元！这种投资策略成为日本同业中流传的笑话。”

新世纪半田是八佰伴商城式的第 1 号店，是爱知县的第 4 号店。另 3 间小店也都在邻近静冈的中小市镇。好大喜功的和田一夫，决定按照新世纪半田的模式，在 1997 年前，在本国开设富士宫百货店、知立购物中心、冈崎购物中心等。

尽管八佰伴找到债券筹资的方便之门，由于日本泡沫经济破灭，股市崩溃，这道门也给封死了。事实上，在 1994 年就已宣判这个宏伟计划遥遥无期。

总是心想美好事物的和田一夫，仍心怀憧憬，预示 2000 年前可实现。

由于日本国外不少人士和传媒，多年来认为八佰伴是日本的最大的百

货集团，笔者想尽己所能，作一些澄清，并试比较八佰伴与日本著名的百货公司经营上的异同。

1993年是八佰伴事业的顶峰期。我们还是从这一年的资料入手。

1993年度，进入日本最大的100家企业中（注：以经营额计，不包括银行保险业），入百强榜的零售商共7家，按名次排列分别是：神户的大荣、东京的伊藤洋华堂、东京的西友、东京的佳思客、东京的三越、大阪的高岛屋和日井（均指总部所在地）。

大荣是1957年中内功兄弟创办的家庭小店，至1993年在日本全国大中城市拥有215间大型商场（绝大部分是超级市场）在全日拥有160家子公司和关联企业。被誉为日本历史最短、发展最速、规模最大的流通企业。大荣在海外投资表现不积极，只开设了2间大荣分店。大荣的口号是“以物美价廉，丰裕社会”。除零售业外，它还从事批发业务、开发房地产业务。大荣在全国实现集团连锁店电脑联网，各分店的经营情况和所需信息在电脑中一目了然。

大荣的总部在神户，集团职工总数是1.9万人，总资产9934亿日元，净资产（剔除债务）2107亿日元，净资产率为21%；销售总额20100亿日元，经常性利润240亿日元。

大荣的负债率约8成，这在香港不可想象，日本对信用好、经营正常的大企业实行保护政策，银行往往乐于向这类企业贷款。

伊藤洋华堂在80年代一直居全日第一，到1993年止盈利连续13年获全国第一。集团在国内拥有143间店铺，其中超级市场占114间。另外，集团控制了全日“7—11（SevenEleven）系列店”的子公司，“7—11”的总部在美国，是世界广为人知的24小时方便店。

1991年，伊藤洋华堂把美国总公司的控制性股权买了下来，“7—11”在全球拥有13500家连锁店（主要是出售专利）。伊藤洋华堂是日本最早进行POS电脑网络管理的公司，也是日本推行厂家直销最彻底的百货公司。

集团职工数14600人，总资产6893亿日元，净资产4724亿日元，负债率为31.5%。

就这点可见伊藤洋华堂财力雄厚、作风稳健，它的历史长达70余年，原有规模也远较大荣大，大荣在总资产上后来者居上。但伊藤洋华堂大有可资骄傲之处，盈利一直遥遥领先，1992年销售总额15116亿日元，经常性利润为975亿日元。日本百货业的税前利润不超过10%，而伊藤洋华堂竟达60%以上，这是因为“7—11”的专利收入毋须再投入大成本；集团最大限度实行厂家直销，减少中间环节以节省成本。该集团负债率低，近几年日本零售业全面衰退，它遭遇的财政困难不如大荣那么大。

西友与大荣、伊藤洋华堂并称为日本三大超级市场集团之一，创立人和大股东是堤清二。西友的店铺数难于统计，它开店的特点，不是开设单间的店，而是建造一条商业街，商业街以超级市场为中心，包括各式店铺，其规模宏大。八佰伴的“新世纪半田”号称日本第一，是标榜“国际”二字，引入洋货及外国风味餐馆。以地理位置、客流量、营业额等比，都比不上以东京为大本营的西友商业街。西友还有一大特色，商场和商城的自有率较高，不少店铺是自己的物业。除零售业，西友还广为经营包括电影制作、电影院、戏院、美术馆、出版公司、广播电视台、芭蕾舞学校的商业性文化产业，以及食品、金融等业。西友在海外拥有香港分店1间，新加坡分店2间。

集团职工数 10800 人，总资产 5758 亿日元，净资产率为 18%；总销售额 11038 亿日元，经常性利润 128 亿日元。

佳思客（佳世古）是日本五大超级市场集团之一，它是在不断的合并中发展起来的。

集团在国内外拥有 159 家公司，国内职工 11900 名，国外职工 8000 名。佳思客的海外业务引人瞩目，飞跃之年是 1988 年兼并了美国的达尔波特公司，改名为美国佳思客总公司，该公司在美国拥有较大的销售网。佳思客的店铺数不详，它的一大特色是建立共存的购物城，自己经营与出租经营相结合。

佳思客总资产 6515 亿日元，净资产率为 35%。总销售额 10057 亿日元，经常性利润 275 亿日元。

佳思客在香港的上市公司名为“吉之岛”，在香港拥有 5 间吉之岛超级市场，数目上排香港日资百货第二名，盈利状况却居首位。佳思客在中国内地拥有分店，属日本母公司开设的名为“佳世客”，香港公司所开设的叫“吉之岛”，它们虽同系，但财政独立。

三越是日本历史最悠久的百货商，前身是 1673 年三井高利在江户创办的和服屋。日本二战前排名第二的大财阀（第一是三菱）三井集团，就是从最初这间和服屋发展起来的。战后盟军解散财阀，将三井肢解为若干大公司，三越便是脱离母公司的一间。三越以东京为大本营，在日本各个中心城市都设有豪华百货店，另在全国设有 114 间卫星商店，同时拥有 16 家关联公司和协作商店。1970 年三越在巴黎开设海外第 1 号分店，1991 年设立欧洲总部，海外分店分布欧洲、美洲、东南亚等地区，海外业务在同类百货集团中是最大的。

三越是传统意义上的百货公司，在日本以店铺规模大、豪华气派、陈列讲究、货品高级、感觉舒适而著称。三越在传统百货业中长期处龙头地位。

三越职工数 12340 人，总资产 5072 亿日元，净资产率 30%；年销售总额 8429 亿日元，亏损 22 亿日元。这是因为日本经济衰退，国民购买力降低，不堪承受三越的名牌高价商品。

高岛屋与三越、松阪屋同为日本历史悠久的百货店，它创办于 1831 年。该公司的店铺高档豪华、规模大，是日本经销进口洋货比重最大的一家，并且多是名牌服装，其中服装的销售额占总额的 38%。公司只在本国的大城市开店，共有 18 家，但全是大型店，拥有关联公司 60 家。高岛屋最早跨国投资，1958 年在纽约开设海外第 1 号店，到 1993 年也只是在巴黎、伦敦、米兰、悉尼等国际大城市开设了分店，也是大型豪华店。高岛屋在香港设有办事处，也准备发展分店，鉴于香港日资泛滥，放弃计划。后来的事实证明，这是十分明智的。

高岛屋职工数 9798 人，总资产 4697 亿日元，净资产率 22%；销售总额 7886 亿日元，经常性利润 51 亿日元。从盈利水平看，传统百货业普遍不景气。从传统百货公司只有三越和高岛屋 2 家进入日本企业百强，可见超级市场更具蓬勃之势。

日井是通过平等合并而不断发展壮大，1963 年才由小店合并成立，历史短暂。公司拥有 154 家连锁店，长期是一般意义的超级市场集团。1986 年，日井率先在横滨开张“迈卡尔本牧商城”，集购物、娱乐、饮食、度假为一体，在日本引起轰动，引起多家公司的效仿。八佰伴的“新世纪半田”

号称日本首创，是在“国际”二字做文章，不像日井的商城具有更浓郁的日本特色。在 80 年代后期，日井不断突破单一的超级市场经营，与“味之素集团”合办精品商店，与意大利公司合办意大利餐厅。日井海外业务不活跃，笔者所知是在米兰开办了“日米屋”综合性商场。

日井的职工数 8072 人，总资产 7187 亿日元，净资产率 34%；年销售总额 7895 亿日元，经常性利润 24 且亿日元（注：以上均指税前利润）。

西武、松阪屋等也是日本历史悠久、名声显赫的百货公司。如西武，销售总额虽未进入日本百强企业的七大公司，但资产总额曾达 9300 亿日元。经常性利润微小，但非经常性利润颇丰——主要来自房地产的收入（注：各家机构的计算方法不一，有的剔除非核心业务计算资产及收入）。

西武集团的大股东堤义明曾经多年被列为世界首富。伊藤洋华堂的伊藤雅俊、大荣的中内功，是日本十大超级富豪之一，10 余年来，他们的排名在 5—10 之间，其中伊藤雅俊作为超级富豪的历史长达 30 余年。

非常遗憾，笔者未见到日本哪家财经报刊、研究机构，在统计、排名、介绍、评价、推荐本国著名及大型百货公司时，把八佰伴列入。如果不是笔者孤陋寡闻的话，那么八佰伴就不算是日本的“大型”或“著名”之列的百货集团。

现在八佰伴全面崩溃，有人恍然大悟，说八佰伴原来是日本乡下小镇的小公司。事实也不全是这样。

八佰伴集团分为两大部分，一部分是日本八佰伴，和田家族持有 6.6% 股份，日本八佰伴持有国内分店的资产和美欧、东南亚的海外资产，另控有上海第一八佰伴商厦的 19% 股份；另一部分是在香港的八佰伴国际，该集团也持有日本八佰伴的 6.6% 股份，持有上市公司八佰伴国际集团有限公司 20% 的股份，持有港澳台和内地的“大中华”系列。

1993 年期间，八佰伴集团的国内外资产约为 2000 亿日元。按当时 1 日元兑 0.063 港元的汇率，约折港币 126 亿。

在日本，通常以资产 1000 亿日元以下者，为小型公司。大型公司，有的机构以 4000 亿左右为标准，有的以 3000 亿日元以上为下限。那么，处于这中间水平者，则属中型公司。八佰伴是日本零售业的中型公司。

除上述提到的包括西武、松阪屋在内的大型企业，日本的大中型百货企业还有东急、伊势丹、崇光、大丸等。它们均在香港拥有分店，但声势不如八佰伴大。

如果都剔除国内业务，八佰伴是不是日本最大、最著名的国际化百货公司呢？

伊藤洋华堂控制了“7—11”美国总公司，该集团在全球控有 13500 间连锁店。因为“7—11”已是世界广为人知的著名品牌，伊藤洋华堂没有加入日本色彩，消费者都认为是美国公司的系列店。

当时八佰伴职工总数号称 8000 人，其中国内 3000 人，海外 5000 人。佳思客的海外职工为 8000 人，其中大部分是美国佳思客总公司的雇员。佳思客在美国的销售额，比八佰伴在海外的所有分店都要大。

三越除在纽约开设分店外，还在欧洲设立总部，它的海外店铺的数目较八佰伴少，但都是开设在城市商业旺地，规模宏大、设施豪华，不是同等面积的八佰伴店铺所能比拟的。三越在海外市场的总体实力不可低估。

八佰伴算不上日本最大的海外百货公司，但属于大型的海外公司，在

海外的知名度也相当高，尤其是在中国内地及港澳。

八佰伴在日本却不算著名百货公司。

资料显示，1991年八佰伴集团在日本爱知县开设的“新世纪半田”，是国内直接经营的第55号店，在国内外整个集团的序号是第113号。这里要剔除结业4间巴西分店，正在经营的为109间，这其中又还包括在香港的餐馆、饼屋以及日本国内的专门店等。到1993年，八佰伴分店总序号已排到126号。

在店铺数目上，八佰伴绝不算少。在日本，八佰伴真正的大型店只有“新世纪半田”和札幌国际购物中心等极少几间。这与开设大型店的全国级的大公司不可同日而语。八佰伴的分店，通常是几百平方米面积，小有仅百余平方米。

在地理位置上，除札幌分店是在相对遥远的大城市外，其他分店均在地方上的小市镇开设。就是在八佰伴传统势力范围的静冈县，却没在静冈市开设分店。八佰伴在邻近的爱知县开设了4间分店，没一间在爱知县的名古屋市。同样的面积，在大城市旺地，与在小城市以及客源稀少地区相比，它们的营业额的悬殊可以倍数计算。但营业额少的店铺，雇员的开支并不以营业额升降幅度来决定，因此，八佰伴雇员并不比大型公司少，甚至超过有的大型公司，而客流量和销售额却有几倍之差。

由于地理位置上的弱势，决定了八佰伴不可能全国闻名。

八佰伴在海外的分店，面积都比较大。香港最小的八佰伴分店，在日本人眼里都可算是大型店，有的是特大型的单间店。香港八佰伴均在新开发的大型屋村，而不是铜锣湾、尖沙咀等旺地。依此推理，八佰伴在其他海外地区的分店，也不会是商业旺地。而其他日资百货，在香港都拥挤在香港的旺地发展，依此可推断它们在其他海外地区的店铺位置。

八佰伴以一间日本的中型企业，在海外造成这么大的影响和声势，实属不简单。这既得“间隙理论”之赐，还缘于和田一夫的勇猛果敢，更得福于借款融资方面的便利。

笔者在前面已对日本大型百货公司作了扼要的介绍。这些百货巨头的净资产率最高的达68%，最少的有18%。

八佰伴的净资产率是多少呢？

1993年，八佰伴国际负债为22.58亿港元，八佰伴香港为8.78亿，八佰伴在香港的这两间上市公司的负债已达31亿港元，还未计其他公司的负债。八佰伴在中国内地的浩大投资，基本依赖银行，负债额估计接近10亿港元。

但由于八佰伴要在中国内地开设1000家超级市场的宏伟计划，使得品牌的估值过高，在这种情况下，银行还继续贷款给八佰伴。

在国内，日本八佰伴在1993年的累计负债已达70亿港元，资不抵债，净资产无从谈起。日本银行截断放款，八佰伴早已转向债券市场。

下一章，我们具体看和田一夫在海外业务上的表现。

第十六章 争创第一 驰骋世界心潮急

和田一夫有个宏愿，要使在各国各地区开设的百货商场都成为同业之冠。他频频开设大型店，在当地卷起八佰伴旋风。他还重槌出击投资房地产，其势之猛，令不少香港的地产商大跌眼镜。他要使“新世纪半田”在他国生根，他的善良和美好的愿望，能否得到满意的回报？

和田一夫如是说

我不要贫穷，我也对失败和挫折表示愤怒。我的人生目的，是要透过大家的力量，为大家争取财富和战胜挫折共同努力。就凭这些坚定信心，我把一间水果店，发展为一家国际大企业。

80年代末，八佰伴的“海外版图”是这样的：

新加坡分店4间；美国洛杉矶4间、纽约1间；哥斯达黎加1间；马来西亚4间；文莱1间；智利1间；台湾2间；香港3间。和田一夫的环太平洋战略初具规模，海外分店总数21间。

别人越老越保守、越稳重，和田一夫已届花甲之年，老当益壮，他无论观念、信心、规划、行动，都要来个大蜕变。对现有的业绩，和田一夫在数目上嫌其少，在经营上嫌其单一，在规模上更嫌其不大。

香港已作为八佰伴全球业务的总部。东南亚还有一个国际化大都市新加坡，和田一夫觉得应该很好地发挥这个城市的辐射优势。

八佰伴在新加坡本身有4间分店，在附近的马来西亚、文莱，拥有5间分店，泰国分店马上开业，还计划在印尼开店。如果非鲜活货品统一进货，再批发给各间分店，经营成本势必进一步降低。而这些地区商品不够丰富，常依赖新加坡的市场。

和田一夫冒出设立新加坡国际批发中心的设想。他说：这是具有“90年代挑战意义”的构想。

他积极向新加坡推介他的构想，获得该国政府批准。批发商场占地16.5万平方米，土地租赁权为60年，新加坡政府为这个项目投资了10%的资金。八佰伴集团拥有这个大型批发商场的88万平方英尺的楼面。除自用外，其余出租给来自各国的批发商及直销厂商。

批发商场里国际批发商云集。比如玻璃杯，一家大店要有来自世界各地的众多品种供消费者选择。新开店单购齐这些杯子，就得采购部通过搜索信息、电话电传联系，甚至乘飞机飞遍半个地球。现在很可能足不出户，就在批发商场里解决。

新加坡国际批发中心于1991年12月正式开幕。

八佰伴在该国的业务，一跃为该国外资百货集团之冠。

八佰伴在台湾的业务，得益于财神爷邱永汉的招手。

1986年，已在台湾拥有几十家公司的邱永汉对和田一夫反问道：“不打算到台湾搞一番事业吗？”

财神开了尊口，等于保险公司出具了保单。和田一夫省去了市场调查这一环，开始寻找铺位。1988年，八佰伴台湾第1号店在台中市开业，营业面积为1万平方米。

1991年，邱永汉提供一条信息，桃园市正在建设一座包括商场的综合商用大厦，整个商场的楼面积达8万平方米。和田一夫成为业主的第一位承租人，不是承租一两个单位，而是把商场中心部分的铺面全部租下，面积约4万平方米。

八佰伴创下一个台湾之最，最大的百货超级市场。

桃园分店地理位置处于新城区，为了在百货店林立的台北崭露头角，吸引更多的顾客，和田一夫请来号称世界第一的购物中心设计家、加拿大人塞德拉先生进行设计。

在台湾，和田一夫还与邱永汉合作妙丽公司在台湾的皮鞋、手袋连锁店。

邱永汉有个理论，他说：“有人认为现在的地公楼价很贵，没有以前的便宜，说 10 年前的地价是多么的低。其实，10 年前买地的人，会说，现在的地太贵，没有以前的便宜。所以，只要手头有余资，尽可能买下现在认为很贵的地，因为到 10 年后，他自己便会说：哇！我 10 年前买的地是多么的便宜呀！”

在这种理论的指导下，邱永汉拉和田一夫合作，于 1991 年成立一家公司，合资在台北买地，拟建一座面积为 4.5 万平方米的综合性商城，中心建筑为商场和酒店。商场将作为八佰伴在台湾的第 3 号分店，酒店由合资公司管理，其余部分出租。

据 1994 年 12 月台湾《经济日报》说：“日本百货业主和田一夫，与财神邱氏合作台湾业务的最大好处是，让财神做上了土地神，和田一夫开店，邱氏就提前在超级市场的四周买地，店旺不一定旺财，但店旺必定是旺地。”

大马、印尼、泰国是继亚洲四小龙之后的经济发展区，起步较四小龙迟 10 年，到 80 年代中期，它们的经济成就广泛地引起世界的注视。

1985 年，和田一夫积极打入马来西亚市场，两年后大马第 1 号店开张。到 1991 年 7 月，大马第 5 号店在哥打京那答鲁开张。此时，八佰伴已成为大马第二大百货集团。

大马的最大百货集团为华人所控。在大马，华人在经济上的势力很大、富裕程度也很高。当时进了《福布斯》杂志世界亿（美）元富豪榜的马来西亚人有 25 名，只有一名是马来人，其余全是华人。大马首富是长住香港的郭鹤年。郭鹤年说：你做生意要面对华人，做宣传要讨好马来人，这样你才能发达。事实正是如此，八佰伴在日本是经销面对普通家庭的大众化货品，在大马，八佰伴的货品已算不得大众化，较适宜中等收入的华人。和田一夫针对华人的消费水平及习惯购进货品，并且举行一些处理滞销货品的派送活动，接受对象是马来人的慈善社团——因为政权在马来人手中，土著居民对华人的富裕常表示出不满。

做生意也是政治。八佰伴在以往的新加坡也遇到类似的问题。

1992 年，和田一夫拟定在檳城购地建设大马的第 6 号店，这是一座大型综合性购物中心，商厦建成后，还准备在旁边扩展休闲胜地，建一片以度假酒店为核心的大型热带园林。

印度尼西亚人口有 1.8 亿，首都雅加达是个 700 万人口的大城市。它现在的国民收入及消费水平，正适宜八佰伴在该国中心城市经营，市场前景广阔。

然而，印尼政府禁止国外财团在本国流通领域投资，该国没有一家外国的零售商。

但印尼的制造业、开采业等，却鼓励外国财团投资，并积极引进国际上的政府贷款。印尼政府的这种厚此薄彼的做法，日益受到外国财团的批评，也受到外国政府的压力。

和田一夫相信，迟早印尼政府是会开放零售市场的。

他指示专门小组，为进入印尼市场作准备。说到底，就是今后如何做华人的生意，服务于华人。

印尼的华人只占总人口的 4%，却控制了该国的经济命脉，拥有 70% 本土私人资本。

印尼 200 家大公司，华人占了 160 家。1994 年入榜《福布斯》富豪榜的印尼人 23 人，竟全部是华人。

华人因富遭致横祸，印尼土著人像历史上的欧洲人仇恨富裕的犹太人那样对待华人。

1965 年苏加诺总统被推翻后，几十万华人在排华浪潮中遭杀害。长期以来，印尼排华活动不断，当局禁止开办华文学校；查封华文报纸；禁止在公共场合出现华文；禁止华人保持中国国籍，强迫加入印尼籍，并重取印尼姓名。这种情况到 1990 年 8 月印尼政府与中国恢复外交关系，才稍稍有些松动。专门小组还了解到，印尼人对日本人也并没有什么好感。

1994 年，印尼政府出台逐步放开本国流通市场的政策。正是这一年，印尼的棉兰地区发生了排华暴乱，土著居民焚烧华人汽车、捣毁华人商店、殴打华人商贩。暴乱虽被印尼军警很快平息，但使得东南亚的一些华人财团把已达成意向的投资计划撤回。这对日本等外国财团投资也产生了不利的影响。

八佰伴要不要进入印尼市场？

信奉“间隙理论”的和田一夫说，人退我进，日本财团此时不敢投资百货，正为八佰伴造成了一个大空间。

八佰伴在印尼的第 1 号店，设在首都雅加达。

泰国既是经济蓬勃发展的地区，更是世界著名的旅游圣地。

在泰国经济领域最活跃的也是华人。泰国的大型商业银行，几乎全被华人控制。泰国人擅长的是娱乐业，其他全是华人的一统天下。在进入各类富豪榜的泰国人中，只有 2 位是有政治背景的泰国人，另 30 多位全是华人。在东南亚各国，泰国人歧视外族人的情绪远不如印尼等国的土著那么强烈，这有利于泰国政府吸引海外资本。

于是，日本百货商崇光、大丸、伊势丹、东急、吉之岛等，在 80 年代纷纷涌去泰国曼谷开业。正是这个原因，和田一夫暂时按兵不动。

等他们稳住地盘，和田一夫再寻找它们的剩余空间，于 1989 年在一座建设中的大型商厦租下铺位，租约一签就是 20 年，并按照协约规定，预支了 5 年的租金。八佰伴还买下商厦的取名权，将此命名为“八佰伴购物中心”，业主按照和田一夫的要求，把商厦外的大型停车场，扩大到 3000 辆汽车的容量。

在市区发展的其他日资同行，却没有这个优势，它们都挤在旺地发展。曼谷人口约 650 万，汽车多达 200 万辆。私车族都是富人，富人才能够把八佰伴的货品当日常消费。

热衷于争创第一的和田一夫，在泰国的首家八佰伴就争到了两个第一：日资商店营业面积第一、停车场容量第一。

泰国第 1 号店于 1991 年 4 月开幕。

和田一夫以自豪的口气说：从签订租约到现在已 3 年，曼谷的地价租价水平却平均增长了 3 倍。光这一笔租金，要为八佰伴节省多少经营成本？

其实，地产不会永远处于急升之中，1997 年泰国遭受历史上最严重的

金融动荡，泰铢狂泻，地价租价下挫。就算八佰伴享受到租廉之利，那也不是八佰伴一家。

八佰伴还在日资百货店、乃至整个泰国百货业创下一个第一，最先实施会员卡。顾客的家庭成员的各种资料输入电脑，顾客来店购物时，能直接与款额自动记录机连结而使电脑运行，便可输入顾客买了何种货品及数量。当会员购物满一定的数额，可获店方赠送的一张奖券，顾客凭券在店内选购优惠货品。到会员家庭成员的生日，店方会赠送一张生日卡。会员可择任何时间来店享受优惠购物。

八佰伴开始预备了 1 万张会员卡，结果申请人达 5 万。发行了 5 万后，由于倍受欢迎，总共发行了 10 万张。

会员卡毋须八佰伴出资制作及发行，因为可口可乐公司要求在会员卡上做广告，广告费为八佰伴赚了一笔钱。

80 年代，八佰伴在美国拥有洛杉矶分店 4 间、纽约分店 1 间。纽约分店在哈德逊河畔，它旁边还有一幅空地。1990 年，和田一夫赴美。决定把这幅地买下来，用以建造“小东京”。

什么最能代表日本文化？和田一夫在迁港的一年前已有定论。在暑期，和田一家进行了一次旅游。他们在风景如画的下吕温泉旅馆下榻。旅馆的三楼设有一个用扁柏树板建造的漂亮大池，大池前河水潺潺，对面的街市历历在目。和田一夫跳进温泉，一面惬意地浸泡，一面欣赏流水与街景，心旷神怡。

和田一夫想：要让异国的人们来品味这种无与伦比的乐趣就好了！

和田一夫买下这幅 1.6 万平方米的地皮后，即与伊豆市的旅店商山本联系，获得山本的支持，决定合作开发，建一座高级日式旅馆。纽约不乏各国风格的浴室，如芬兰浴、土耳其浴、日本浴等，但没有一家日本浴用的是真正代表古老日本特色的木质浴池。

这就是能吸引好奇的美国人的剩余空间。和田一夫说：即使你行动晚，也是可以出奇致胜的。若八佰伴温泉旅馆建起，八佰伴或许不是纽约日资酒店最大最豪华的一间，但却是唯一拥有木质水池的一间。这又是一项“第一”。

和田一夫是个热衷争创第一的人，正如他接受《亚洲周刊》采访时所说：“我一向的目标是要成为最好的……梦想成为第一。我的信念已成真！”但作为一个商人，最根本的恐怕还是利润，其次的才是市场占有率及总资产等。和田一夫所创下的第一，有的确实没多大的商业价值，给人哗众取宠、华而不实之感。

到 1991 年，八佰伴在芝加哥的购物中心正在筹建中，三藩市附近多伦斯的商店业已开张。

1992 年，八佰伴在加拿大温哥华的商店开幕。

八佰伴在伦敦的地皮是 1989 年买下的。和田一夫曾把刊登这一消息的《泰晤士报》赠送给会见他的港督卫奕信。

1992 年，伦敦八佰伴开幕。这标志着八佰伴的版图已突破太平洋地区，正向全球挺进。

八佰伴全盛时，海外业务除中国内地外，共有分店 34 间。其中：香港 9 间、澳门 1 间、台湾 2 间、新加坡 5 间、马来西亚 4 间、泰国 2 间、文莱 1 间、印尼 1 间、智利 1 间、哥斯达黎加 1 间、美国 7 间（分别在洛杉矶、纽约、芝加哥、三藩市）、加拿大 1 间、英国 1 间。

在日本和中国以外的海外地产投资令人刮目。已经拥有或筹建中的物业总楼面 279 万平方英尺（约折 27 万平方米），它们分布在：新加坡 88 万平方英尺（以下均同）、纽约 17 万尺、芝加哥 35 万尺、温哥华 22 万尺、吉隆坡 71 万尺、伦敦 46 万尺。这些以商厦为主的物业，约有一半与当地财团合资。

和田一夫常说：自建或自购物业，成本虽大，却可一劳永逸，不但自己毋须承担高昂的租金，多余的楼面还可出租。

凭心而论，和田一夫这一决策具有充分的道理。他在进行跨国投资的具体操作上，不乏精明与灵活，也每每奏效，取得令人瞩目的成就。

正是这些耀眼的成就，掩盖了巨大的隐患。他患了“欲速则不达”的大忌，历史上不乏这方面的惨痛教训。比如 80 年代欧洲快餐业的暴发户雅克·博雷尔，是一个出色的快餐店管理行家，他于 1980 年开办第一间博雷尔快餐店，6 年就控制了欧洲的 1000 家快餐店和 40 家旅馆，他建立庞大的博雷尔集团，他也赢得“博雷尔大帝”的称号。可到 1986 年底，巨星坠地，于 1987 年 5 月 4 日两手空空回到巴黎旧屋。他深有感触地说：“如果我时速是 100（公里）就不会出事，可我开了 300！”

和田一夫在商场滚了几十年，不会不知道这些道理。也许是他过于乐观，过于相信“神想观”中的美好幻觉。

事实越来越证明，投资项目并不全是按他想象的那样产生回报。像李嘉诚、郑裕彤等地产老手高手，80 年代中后期到海外大举投资地产，回报不理想，又打道回府，仍把投资重心放在香港。另外，香港地产商海外投资铩羽而归者，不乏其人。

且不论财力，从经营上看，地产绝不是八佰伴的强项。

笔者问了好些在纽约长期呆过的留学生和移民，他们都不知道纽约还有一个可洗日本浴的“小东京”，这倒也是，纽约的著名建筑实在是多如牛毛，八佰伴的商厦和旅馆，就如小矮人，淹没在摩天大厦的森林里。

和田一夫曾预言：“Yaohan（八佰伴英文译名）将是纽约最吸引人的地方。”

那些本该成为八佰伴拥趸的人，作出这样的回答，是不是太令人失望且扫兴？

纽约荟萃了各国文化的精华，纽约人什么没见识过？虽然八佰伴温泉旅馆在水池用料上别出心裁，凭这个就能在纽约致胜？

和田一夫在曼谷的店首先推出会员卡，凭这个也会令八佰伴在日资百货中独占鳌头？就算这一绝招令曼谷的其他日资百货溃不成军，那么，和田一夫的另一项“首创”，真正令日本同行们恨之入骨。

八佰伴在曼谷分店率先实施周休三日制，引起其他日资百货店泰籍员工情绪的剧烈波动，也引起泰国报纸批评周休二日制的日资百货公司。结果，那些在国内根基比八佰伴雄厚的大百货公司，常在国内的银行家面前，诉说八佰伴的不是，尤其是说八佰伴经营不理想，令日本银行对八佰伴紧缩贷款。

和田一夫常常与同行对立，并非在于他是个难处之人。而是在于他过多地为雇员作想，他是一个带有理想色彩的企业家。

他正是带着这种理想色彩，去中国内地投资。

第十七章 访问中国 阿信情结逐浪高

受中国官方的邀请，和田一夫一行访问北京，受到国宾级的待遇。电视剧《阿信》在中国家喻户晓，阿信的“原型”和田一夫的母亲和田加津也随团访问中国，再度掀起中国的阿信热。阿信已为八佰伴进入中国市场创下巨大的影响，和田一夫要使八佰伴之花开遍华夏大地！

80年代，日本的电视连续剧《阿信》在日本国内及亚洲各国播映，引起很大的轰动。

最风靡的恐怕要数中国内地，当时内地的电视连续剧还在起步阶段，进口的剧目又不多。

阿信坎坷的经历曾使千千万万个中国观众落泪；阿信自强不息的精神，使中国的观众倍受感动。

笔者至今仍未核实，究竟是那一家传媒最先宣称：和田一夫的母亲，就是阿信的原型；八佰伴集团的前身，就是阿信创立的家庭小菜店。

1989年下半年，和田一夫向外界透露，八佰伴集团将把总部迁往香港。香港传媒随即轰轰烈烈炒这则新闻，并大张旗鼓地宣传活着的“阿信”和“阿信”之子。

和田一夫曾多次予以否认。

尽管如此，并没有减退传媒的猜测和兴趣，传媒多以“据说”之类的词，传播这件事情。如1990年的《经贸纵横》：

“有人说日本电视剧《阿信的故事》的创作灵感便是源于和田夫人一生事迹。电视剧里的女主角阿信，一生艰苦经营小生意至发展为大规模的零售集团，并把子女养育成才，真是和田夫人之写照。”

和田加津是亲眼看着她与丈夫创立的家庭小店，在儿子手中发展成跨国企业集团的。

她过了花甲之年，也不在家休闲，干力所能及的事情。甚至飞赴国外，做儿子做不圆满的事情。

1974年，八佰伴在新加坡开设第1间分店。和田加津也赶去了，具体负责的董事左纳明劝老太太多休息，去观风景，和田加津总担忧新加坡的新员工接受不了八佰伴精神。

一天，左纳明在会议上说：“今天不要讲‘生长之家’与八佰伴精神啦。”

原来，新员工中有73名回教徒，他们拒绝接受八佰伴的“传教”，可能辞职不干。

按和田一夫的主张，不接受“生长之家”教义和八佰伴精神，宁可不要。母亲认为不这么简单，决定与回教徒员工见面。

回教徒员工说：我们只相信真主，不信日本的神。如要我们背叛真主，我们就辞职。

和田加津想：“生长之家”的原则是，不强迫他人做自己不愿意的事，强迫人家改信“生长之家”，人家即使答应，内心是不情愿的。新加坡缺乏劳工，不像巴西有大量的失业者，人家会为饭碗面改信新的宗教。

和田加津作出重大让步，她说：“我不是传教者，八佰伴也不是宗教团体。八佰伴的精神，只是以幸福享受作为职员和顾客的最终目的。所以我们

才特定一个‘生长之家’作为企业精神，并不强迫职员信仰，也不会批评其他宗教。”

一场宗教纠纷，化成企业成员间的和睦。

还有一次是在巴西，1977年八佰伴陷入危机。虽有银行资助，情况继续恶化，最后银行也放弃了八佰伴。而八佰伴的1300位供应商，向八佰伴逼债。和田加津赶到圣保罗，和田一夫正与债主代表谈判破裂，债主向法院起诉。

和田加津向债主道歉，恳求他们迟缓起诉，让八佰伴重新站起来，业务走上正轨，必然会如数偿债。若是清盘，这一千多债主实际也要蒙受很大损失。

和田加津说哑了嗓子，只好不停地向债主鞠躬。一连6天都是这样，债主被她感化了，答应放缓逼债。

但过了不久，情况继续恶化，在债权银行的要求下，八佰伴的巴西业务以破产告终，全线撤退。

这次，和田一夫访问中国，为八佰伴进军中国作先期准备。母亲已80高龄，仍坚持要随儿子访问中国。她并没想过到中国会受到热烈欢迎，她是要亲眼看看社会主义中国是什么样子，八佰伴能不能投资？

早在40年代末，儿子接受激进的社会主义思潮，做出过激行为，受到勒令退学的处罚。和田加津信仰“生长之家”，对社会主义很不理解，对八佰伴在社会主义中国投资，当然忧心忡忡。

1990年10月24日，应国务院发展研究中心、中国综合开发研究院、中国国际文化中心的邀请，和田一夫一行访问中国首都北京。

访华团的成员有：团长和田一夫、八佰伴集团最高顾问兼访华团顾问和田加津、八佰伴国际集团高层领导和高级干部，八佰伴成员17人；另外，还有在调查研究亚洲太平洋地区经济发展成果斐然的财团法人日本总合研究所野田一夫理事长、东方经济中心主席首家茂以及该研究所干部等6人。

10月24日，和田一夫的先父和田良平于1973年的这一天离世。也就是说，这一天是先父17年祭辰。这一偶然的巧合令和田一夫惊奇不已。这或许是天意吧？父亲准在天国关注着我们的访华之行。

在北京国际机场，以邀请方为主的中国官员举行了热情的欢迎仪式。和田一夫甚感吃惊，亦倍受感动，因为日本方面出访的是民间团体。

更令和田一夫吃惊的在后面。中国官方出动了10多辆专车，其中10辆是红旗牌轿车。

多次来过中国的野田一夫先生对和田一夫悄悄道：在中国，坐红旗轿车的官员都是部长以上高级官员，连国家主席和总理都坐这种车。若是接待外宾，至少是外国政府派出的代表团。

访华团和接待方的主要官员的车队，在红灯闪烁的摩托车的开道下，一路畅通无阻，直驱下榻的宾馆。而道路两侧的车辆则停下，等车队通过。和田一夫到过很多国家，也被外国官方机构邀请过，赴该国进行考察洽谈投资或合作项目。主人要么驾自己的车来接；要么派出一名秘书，带和田一夫等乘计程车前往酒店；还有的让和田一夫自己坐计程车去酒店住下，他们只在会谈桌上见面。

访华团下榻的宾馆，竟是钓鱼台国宾馆！这是中国政府专门接待国家级外宾的地方，打开中国大门的尼克松总统，到现任的布什总统，都在国宾

馆下榻过。和田一夫所熟知的日本首相，田中角荣、大平正芳、铃木善信、中曾根康弘、竹下登等，都曾作为钓鱼台的贵宾。

不知是巧合，还是有意安排，和田一夫住的是田中角荣曾下榻的那一幢楼；母亲和田加津住的是撒切尔夫人曾住过的套间。

中国方面，为访华团委派了 20 名陪同人员，负责警卫和生活事务。加津老太太抱病访华，中方为她配了一名医术全面的专门医生。

中方配给了 10 辆大型红旗轿车，供访华团在京期间专用。管家茂先生与和田一夫开玩笑道：“托福，托福，我跟你来，可是享受到了首相的待遇呀！”

按照原定安排，中方会见代表团的最高官员是国务院港澳办副主任。但就在抵达北京的第一天，和田一夫得到通知，姬鹏飞主任要会见代表团所有成员。

姬鹏飞是中国老资格的外交家，长期担任外交部副部长、部长，曾任国务院副总理，现任国务院港澳办公室主任。和田一夫把会见姬鹏飞看作访华的巨大收获之一。

在人民大会堂，宾主双方进行无拘束的交谈。姬鹏飞还特别关切地询问“阿信”老人和田加津，是否适应北京的气候，中国厨师做的日本菜是否合口味？和田加津说：非常满意，万分感谢。

宾主都愉悦地笑了起来。

姬鹏飞说：

“八佰伴将总部从日本迁至香港，总裁本人与家属也定居香港，中国政府给予高度评价！”

“中国政府在 1997 年以后也照旧维持香港的现有体制，继续执行一国两制政策。1997 年以后，我们也一如既往，继续全面支援香港。”

姬鹏飞代表中国政府立场的权威性发言，解除了和田一家及八佰伴高层干部的疑虑。

和田一夫下定决心到中国（内地）投资。

紧接着，商业部长胡平、国家经济体制改革委员会主任陈锦华、对外经济贸易部副部长李岚清等各部门首脑，在与和田一夫等人的会见中，也表达了与姬鹏飞相类似的意见。他们还特别关注日本的经营管理，希望八佰伴今后有机会多来中国交流，带来先进的管理方式，以便国内同行在向日本企业学习的过程中，更适应社会主义的市场经济。

事后，母亲和田加津对一夫说：“来中国前，我曾有很多顾虑，现在我要说的话，就是可以在中国投资！”

和田一夫一行，参观了万里长城。

这一天，正是星期天，游人如云，熙熙攘攘，拥挤不堪。中国政府特派出 100 名警卫人员，以包围的方式，使 23 人的访华团能顺利地游览长城。

长城巍峨的造型、宏伟的气势，给日本客人留下深刻印象。

感受最深的大概要数和田加津老人了。年老体弱的“阿信”，是被中国警卫人员抬上陡峭的长城的，感动得和田加津老人热泪盈眶。

在京期间，访华团还访问考察了北京的菜市场、商场及街头小店。北京的供应丰富，但商家的服务态度甚不理想。虽然，商店和摊档已被告之，有高级别的外国代表团视察，他们只对和田一夫一行表示出特别的热情，而对其他客人，缺乏训练有素的亲切微笑和殷勤服务。

服务不佳，这正是八佰伴可趁虚而人的剩余空间。

但和田一夫感到有一种责任在身，他来中国开设分店，不应该只是追求利润，更重要的是向中国的同行介绍和传播八佰伴的经营思想、管理经验。

还有一事令和田一夫和母亲尴尬不已。在考察期间，不时有北京的市民要冲进来，与母亲和田加津交谈。由于警卫的隔离，他们只能站在圈子外面热情地叫“阿信！阿信！”

母亲信仰“生长之家”，她虽喜欢电视剧中的阿信，但她不喜欢把本不属于她的荣誉，“强加”到她身上。

和田一夫曾长期为这种美好的“误解”，万般苦恼。他在文章中写道：

“不知什么原因，《阿信》的真人被误解成我母亲和田加津。无论怎样解释，还是有不少人想一睹‘阿信’真人的风采，对我母亲颇为关心。

“我们访华的整个过程中，由中央电视台三位摄影师同时拍摄，由电视台播放。即使是该电视台，也把我母亲当成‘阿信’真人。

“我们所到之处，都有很多人一直等着，想看一看‘阿信’真人的风采。我们对误解感到为难与尴尬。”

若不是对和田一夫的为人和精神境界有所了解，人们会认为他说这个话真有些“不知好歹”、“不识抬举”。

就在访华的前几个月，和田一夫接受数家传媒的采访，他一再重申，他母亲和田加津不是“阿信”真人。和田一夫说母亲与阿信，确实是有相似之处，但又有不相似之处。

比如母亲的经历没有阿信坎坷，阿信不像他母亲“持着虔诚的宗教信仰”。和田一夫说：一母亲给了我一生两点影响，一是从她身上领悟到作为一个人，生命中是有着无数个可能，充满着机会；二是，母亲传给我一种令我终生受益的宗教思想。”

母亲是母亲，阿信是阿信。在这个问题上，严谨诚实的和田一夫，态度是十分认真的。

如果我们从商业的角度，大可认为和田一夫实在是几分愚蠢！八佰伴还未涉足中国内地，“阿信”已为八佰伴造成了巨大的影响和创立了极佳的信誉，“阿信”的儿子来中国开设“阿信商店”，必定会宾客盈门。

与和田一夫同行的野田一夫和管家茂两位先生，与和田一夫开玩笑道：“以后八佰伴来中国开店，不要做广告了。‘阿信’已经做了广告，你母亲的‘明星魅力’，别的商家，就是花1000亿日元做宣传，也达不到呀！”

和田一夫作为一位企业家，当然不会不知道“名人效应”包涵的巨大商业价值。既然这一美丽的误会如此深入人心，和田一夫也就不再作徒劳的解释，坦然地默认了。

1995年10月，和田一夫在日本大阪接受香港《信报》记者独家采访时，便已巧妙地转换了口风。

记者问：“《阿信》这部电视剧在亚洲很有名，听说这是一部以你母亲为原型的电视剧。当然八佰伴的成功与‘阿信’的刻苦耐劳很有关系。除此之外，是否还有其他的商业成功秘诀？”

和田一夫答道：“正如你所说的，吃苦耐劳的精神很重要。吃苦耐劳的意思是：诚心诚意，诚实努力，这是一切事业成功的源泉，我也是一直这样对我的职员讲。这些都是从被称为‘阿信’的母亲那里学来的。”

换言之，和田一夫已经认可母亲和田加津是“阿信”原型，或说就是

“阿信”真人。

1994年10月，被誉为“八佰伴灵魂”的和田加津老人，在老家热海溘然去世，享年86岁。

和田加津是带着坦然的心情，离开儿子孙辈的。她亲眼看到她与丈夫开创的事业，在儿子手中发扬光大，无比欣慰。病榻中的和田加津只是作为一种精神存在，她对八佰伴的经营已起不了什么实际的作用。她相信儿子的能力，更相信八佰伴的国际化战略的成功。尤其是在辽阔的中国，八佰伴即将成为百货巨人！

和田一夫几兄弟，当然不会把集团遇到的困难告诉病榻中的母亲。母亲在听取儿子有关八佰伴“辉煌”业绩的汇报后，还是常常把“还是稳点好”挂在嘴边。她也没有意识到集团潜在的巨大危机。在日本，大荣的中内功、松下电器的松下幸之助、本田摩托的本田宗一郎等，都是在一代人手中建立起庞大的集团的。而八佰伴经过两代人的奋斗！

从这点讲，和田加津没活过90岁是个福气。若这时，八佰伴王国已处于全线崩溃，这对不再有二度青春的古稀老人来说，是十分痛苦的。

这些都是后话了。

我们还是把视线投向1990年10月，和田一夫率团访华的行程中。

在北京王府井饭店的会议厅，应数家官方研究机构的邀请，和田一夫作了“八佰伴的经营战略和中国”的演讲。

会场座无虚席，听众中，有国务院商业部、北京市商业局等官方的要人；有研究日本经济和世界经济，以及流通经营学方面的权威；有国营或民营企业的厂长经理、零售业的管理行家及新闻记者。

和田一夫在演讲中，第一次提出“21世纪是中国的时代”的预言，日本的八佰伴不仅仅是世界的八佰伴，更是中国的八佰伴！在演讲过程中，听众时常报以热烈的掌声。

演讲1个小时，之后听众热烈地提问。和田一夫惊奇地发现：中国的听众对八佰伴很熟悉，他们甚至能说出八佰伴在香港开设的所有分店。

这使得和田一夫大受鼓舞，更坚定他立足中国发展的信念。

和田一夫在中国的投资行动，正如他在演讲中所作的诗意比喻：“要让八佰伴的朵朵红花开遍中国的广阔大地！”

第十八章 赛特铄羽 八佰伴泪洒京城

和田一夫的战略是，到本世纪末，在中国沿海城市建立1000家以上的超级市场，3000家以上的汉堡快餐店。八佰伴与赛特合作经营赛特购物中心，八佰伴光卖商号就卖了1200万。然而中日合作双方频频发生摩擦，八佰伴于1994年败退赛特，亦全线撤离京城。

和田一夫如是说

对我来说，工作并非一件苦差，我把它当作一种文化艺术的创造活动。这种创造活动如能赚取大笔的钱财，那就是再好不过的事了。

无论是作曲家，还是诗人、画家，他们决不会一边创作，一边在心里计算能赚多少钱吧。一心要创作出更出色的作品，正是凭着这种冲动，便诞

生了艺术。

谁都希望超越前人，比以前更进步。商人、艺术家、体育运动员等各界人士都不满足于现状，总是追求更高的境界，不断提出挑战。如相扑原横纲千代富士并未因为成了横纲而感到满足，又向连胜纪录发出了挑战。

我们商人也在不断挑战，从这个意义来说，和艺术、体育是相同的。

和田一夫的生活极有规律。

他每天清晨 4 时正起床，“神想观”坐禅 30 分钟，然后阅读半小时的“生长之家”教祖谷口雅春先生撰写的教义《生命之真谛》，他每次读都有新的感悟。

5 时正开始记“光明日记”，读者从这个名称，不难想象所记的内容。他每天不须耗太长的时间，通常只须 10—15 分钟，用他的话说，“美好的事物随着词句如泉水从心里流出”。

接着，他与日本及海外各地的八佰伴分支机构通电话，即时作出指示。通话时间一般只要 35 分钟。接下来是阅读日文和英文报纸，一直到 7 时正。7 时 30 分，他准时离开寓所，8 时正召开八佰伴集团高层会议。

他几十年如一日，可见他是一个生活严谨，有着坚定毅力的人。

和田一夫回香港后，有段时间，他每天都在“光明日记”中记述“2000 年”的断想。

他在“天比高”寓所，读到了一本很有趣的书。书名叫作《2000 年》，作者是美国未来学教授约翰·奈斯匹兹。这本书是邱永汉向和田一夫推荐的，财神对这本书推崇备至。

奈斯匹兹站在 80 年代，对 2000 年的世界前景作预测。奈斯匹兹的观点是：90 年代世界经济充满活力，特别是亚洲各国的经济将取得惊人的发展。90 年代的亚洲人，成为世界消费的主流之一。

奈斯匹兹指出：已经成为经济强国的日本，正从出口为主型的经济，转向消费为主型的经济，其他亚洲国家也将沿着日本过去高速发展的足迹前进。

奈斯匹兹对 90 年代，乃至 2000 年后的中国持乐观态度。

奈斯匹兹的观点与和田一夫产生强烈的共鸣。他跑遍整个世界，尤其是前几个月到中国访问，正是这样想的。

和田一夫站在太平山的“天比高”，遥望北面的中国大地，浮想联翩。

中国是一条苏醒了巨龙。然而，中国的流通体制比想象的要落后。才 5 万人口的小城市热海，超级市场鳞次栉比。而中国首都北京，人口有 1 千万，马路上常有世界名牌轿车行驶，亦有来自世界各国的游人，却没有一间严格意义的超级市场。

中国的发达地区在沿海，沿海地区有 3 亿多人口。尚不计腹地的中心城市，光这个市场，该是多么的广阔。

和田一夫的中国情结，首先缘于华人情结。在八佰伴的海外分店中，华人占客流量的一半以上；在东南亚，华人顾客占总数的 80%。和田一夫有这个自信，适宜海外华人的八佰伴，同样会适宜日益富裕起来的中国人。

但是中国还未向境外商家开放流通领域，零售业仍是外商的一块禁区。但是事在人为，美国麦当劳香港分公司，于 1990 年与深圳达成合资协议，并马上开办了中国首家麦当劳快餐店，生意兴隆。麦当劳与北京方面的合资协议业已达成意向。中国的改革开放是在摸索中前进的，今日之禁区，或许

就成为明天的投资热土。

和田一夫在著述中写道：“可以想象，开店再多也不够的时代，将会来到拥有 3 亿人口的中国太平洋沿岸地区！在 21 世纪里，这个时代将会变成现实！”

“在这个时代的黎明，八佰伴将在这一地区发展综合性事业，建造购物中心、中国餐馆、百货公司等一系列店铺。”

和田一夫在一个公开场合，透露他的雄心勃勃的宏伟计划：在 2000 年之前，在中国沿海城市建立 1000—1500 间超级市场；在全国范围内建立 3000 间汉堡包快餐店。

这个计划石破天惊，在香港、日本等地产生巨大震动，有人指责这个计划野心勃勃，不切实际。对此，和田一夫充满自信，他说：“这种信心是我长期在亚洲经商的经验中产生的，和经济学家、统计学家、政治家的论述演讲迥然不同，是我的切身感受、亲身体验得来的。”

先谈八佰伴在北京的情况。

1990 年 10 月，和田一夫访问北京时，连一项在京投资的意向也没达成。原因是中国政府将外资投资零售业列为禁区。不过这次，倒是促成了与北京东安集团的一项协议，八佰伴与东安合资在香港开办喇羊肉食馆东来顺。

这家羊肉馆，在食肆林立的香港不算起眼，当然不是和田一夫来中国的目的。

改革开放的步伐，北京落后于广东，甚至比上海还要慢半拍。八佰伴在上海已签署投资协议，在北京的投资还迟迟迈不开步。1992 年 1 月，邓小平视察南方，掀起中国改革开放的新高潮。

和田一夫二访京城，他在北京的“老相识”告诉他一个信息：北京三环路的赛特购物中心刚刚竣工。和田一夫马上去作实地考察，晤见业主，双方一拍即合。赛特集团总经理杨壮生宣称：“我们必须与国际商业接轨，接受现代化的商业文明，要做到这一点，只有请外方来管理。”

八佰伴希望，投资最好占有 50% 以上股份，获得经营权。但北京方面，对外资投资零售业仍是有限开放，最后达成的协议是合作经营。中方合作方是中国新技术创业有限公司。

协议规定：合作经营期限为 13 年，期满再商议续约；中方向日方购买专利，即八佰伴品牌（商号）使用权，年专利费计 140 万美元（1200 万人民币）；八佰伴受合作公司之聘进行管理，八佰伴收取管理费，其他营业收入归中方；购物中心的每个环节须按照八佰伴的统一模式安排。

这实际上就是国际上十分流行的 FRANCHISING（特许经营）的方式，八佰伴是授权者，赛特是获得授权者。授权者必须是国际或地区有名的商号，如闻名于世的美国麦当劳快餐店、“7—11”便利店等，主要是以这种出售品牌的方式建立起世界庞大的连锁集团的，而直接经营（包括独资与合资）只占集团的一小部分。这种方式很大程度上解决了资金不足的矛盾，又能凭品牌盈利并收取管理费。

善于化不利于有利的和田一夫，对这种形式的出现颇为满意。他将以赛特作为试点，为八佰伴在中国大地开设 1000—1500 家超级市场，提供可行的经验。

1992 年 12 月，八佰伴在北京的第 1 号分店隆重开幕，按照中国的传统方式舞龙滚狮。

大门之上，中间是八佰伴的图案标志，左侧是英文 YAOHAN，右侧是中文八佰伴。而赛特购物中心的中英文名称，在两边的墙上。

和田一夫特地把母亲和田加津接来北京，亲莅开幕仪式。“阿信真人”又一次大大地在北京的传媒风光一番，等于给八佰伴赛特商场做了不花钱的广告。

商场的一切设施到店员的微笑，都令北京的顾客耳目一新。

除钟表首饰等货品外，开架率达 90%，80%都是外国商品，商品琳琅满目，又井然有序。12 部自动扶梯和货区的 1.1 米的通道，给人舒畅怕然之感。所有货品全部实行条形码管理，商场共有 75 部电子收银机，每天营业额一刻钟就能输出。

首都的多家报纸，都对赛特八佰伴作了赞扬性的报道。

然而，赛特的问题不少，矛盾很多。

和田一夫给赛特的定位是：“京城最高档商场”，提出赶国际潮流，卖国际名牌。

这使得赛特的宾客如云，而顾客稀少。中日双方的经理常在高档化与大众化上爆发冲突。

日方执行总经理，根据八佰伴在全世界经营的丰富经验，把员工数定为 500 人（主要是一线的店员），90%的开架率不能再低。而中方管理人员一致认为人手不够，店员没有时间关照顾客中是否有偷窃行为，另外要降低开架率，昂贵的商品列为店员直接销售。

日方认为“防窃”是对顾客的侮辱，不能接受。

最后，和田一夫一槌定音，维持原定方案不变。

开张后，商场货品连连不翼而飞。最高的一天失窃货品达 8 万元。有个外地出差的经理，在店员稀疏的商场浏览。他试了一件标价 3000 多元的皮大衣，满心喜欢，见没有店员关照他，便大摇大摆走向大门，被当场擒获，结果发现他口袋里居然有 3 万元现金。

在这种情况下，日方才接受中方的最初建议，将员工数增至 1300 人。保安队伍加强了，而每条通道至少能安排一名店员“防窃”。因为再密集完善的闭路电视监控系统，仍不可能完全替代人工。

为了防窃，高档皮鞋、旅游鞋、手套等，只摆一只出来。一位来自日本静冈的游客见此情景，认为蒙受了极大的侮辱，他找到日方总经理彦板尚信，将他臭骂一通。

尽管防范极严，失窃事件几乎每日都有发生，现场抓获的只是一部分，有大量的“漏网之鱼”。两年下来，共抓获窃贼 600 多名，最多的一天抓获 13 名。据估计，失窃货品的价值和增加员工的人事费，约相当于赛特公司向八佰伴购买商号专利费。

八佰伴在海外的分店，都是设在长期奉行市场经济、长期开放的国家 and 地区。那么，八佰伴在海外行之有效的管理及做法，在开放不久的中国往往会搁浅。

比如凡有退货者，日方人员一律满足，甚至自掏腰包先垫上。中方认为“太好说话”会助长顾客吹毛求疵的坏习惯。结果，发现一种现象，连日方人员也惊愕不已。有的“顾客”，并非真买，只是想过把国际名牌瘾，去作客或参加社交活动，弄件不易染上汗渍的高级时装穿个三四天，再“完璧归赵”。

所以，遇退货者，日方人员不再干涉，由中方店员去处理。他们通常的做法，是奉劝顾客换一件更合身、更中意的同类货品。

在中国的城市，只有高档酒店的洗手间免费开放，设施豪华、清洁卫生。大凡在公众场所的洗手间，基本遵循这条规律：收费的能保持卫生，不收费的臭气冲天。在北京的商场购物，是找不到洗手间的。而赛特的洗手间，不但免费，还亮出醒目的标志——为的是方便顾客。但不久，洗手间的豪华设施不是损坏，就是不知去向，连卫生纸也给一筒一筒卷走。就算可以承受这个意外的损失，也不能容忍污浊不堪。

中方一开始就不主张免费，现在日方也被迫接受事实，实行“缴钱入厕”。结果，习惯了免费服务的顾客，把怨言泼到八佰伴，说“日本人真损门”，“阿信的后代，良心大大地坏”。

又比如，条码管理是国际通用的。尤其是超级市场，无条码无以超市。但国内商品大都不印条码，这只能由店方在每件货品上，一张一张贴上，平增了赛特预算外的人事开支。

再比如，开通了9种信用卡结算，本是为了方便顾客。可下午五六点后顾客持卡购物，商场电脑却无法与开户银行连通复核，因为银行已经下班，令商场和顾客都十分尴尬。

总之，八佰伴在海外畅通无阻的做法，在“中国的国情”上连连碰壁，一败涂地。

“国情”一步步证实了中方管理人员的预见性。日方经理向和田一夫诉苦，和田一夫固执己见，说八佰伴来中国投资的第一目的，是引进先进的日本管理方式，给中国顾客一个良好舒适的购物环境，同时也能提高中国消费者的素质。

改革开放的确有助于消费者素质的提高。比如公共汽车实行自动投币上车，开始很多人担忧，说会加剧逃票现象。结果反而杜绝了逃票现象，证实了中国人是能够也愿意接受良好的社会习惯。

笔者相信，时间会证实和田一夫的善良愿望。但合作方鉴于财政恶化的残酷现实，不给予充足的时间来证实。为此，和田一夫感到困惑。邱永汉以“中国通”的口气说：要学会变通，就像香港的酒店大堂，总有充足的座位让客人随意休息。而中国（内地）的宾馆在开放之初，大批的闲人涌入，夏日享受冷气；冬天享受暖气。现在你跑遍中国的酒店宾馆，是很难找到座位的。如果很容易找到，一定要你喝几十港币一杯的饮料。

闲人不可能在里面站几个小时，就不再是闲人的天堂，这就是变通。

赛特的日方管理人员，在一种无奈的心情下逐步接受变通。

如果说，很多国情问题，是受外来因素的干扰；那么，要求中方员工接受日本式的管理与服务，应该是不难的。

事实也没有这么简单。

比如在奖金的分配上，日方主张年底分红；中方则要求按月，说每月能得少许甜头，工作更卖力。中方还主张奖金与效益挂钩；日方则要将奖金总额的10%拿出来，派给鞠躬微笑“达标”的员工。

鞠躬微笑在日本已成为职业习惯，在中国却遭到中方雇员心理上的抗拒。有员工私下议论：学小日本的点头哈腰，有损中华的国格。出于饭碗的考虑，员工鞠躬微笑上岗。

赛特的礼貌殷勤服务，在京城很出名。但在日方管理人员看来，显得

太不自然，缺乏感激之情。甚至有的员工在关照是否有偷窃行为时，其表情，就像正在抓凶犯的警察。

日方经理严厉批评了鞠躬微笑欠佳的员工，其中包括中方的管理人员。某人士就把顾客意见簿端给日方经理看，上面没有一条对赛特的服务态度提出批评，全是溢美之辞。

中国顾客的要求很低，有的低到“不挨宰”就是幸运，当然会对赛特的礼貌服务赞不绝口。

显然，在国情问题上的磨擦，中方连连得分，日方一筹莫展。

和田一夫的得力干将、日方总经理黑杉政博在离任时感叹：“我每天都
被烦恼所困扰！”

接替黑杉政博职务的彦坂尚信同样长吁短叹：“我在中国的工作时间比日本短得多，但心累！”

凭心而论，中日双方，都是本着真诚合作的美好愿望，他们都没有谁战胜谁的意图，都希望日本的先进管理思想与中国的国情相融合，产生一种全新的，适宜在中国发展的机制。

然而，财政这只无形的手，致使双方几乎没有试验的可能，使双方的善意愿望演变成磨擦。

亏损的直接原因，大概是和田一夫的市场定位太高。追求高档脱离了北京市民的购买力（这与小型的精品屋又有不同）。赛特有一个意大利著名“皇族店”的库奇牌专卖店，只呆了几个月便激流勇退，临走时留下一句评价：“中国还不具备国际水准的高档消费层。”

1993年，赛特开业第一个财政年亏损2700万元；八佰伴组织的货源积压了600万元；1.6亿元的贷款一分未还。沉重的债务包袱使得赛特集团不得不大动手术：

1994年4月起，赛特购物中心的总理由中方的王辛民担任。日方出任副总经理，日方大权旁落，成为赛特八佰伴商场的配角，充当“巡边员”。这标志着日本式的管理和八佰伴的精神在赛特的终结。

合作经营还不到两年，关系破裂，八佰伴撤出赛特。对于分手的原因，中方王辛民总经理说：文化背景和管理类型不同，分歧是难免的。和田一夫则表示，经营赛特购物中心的经验，使他了解到在中国经商的困难，比如，店方的采购人员或管理人员会接受佣金。

和田一夫没有直接指责赛特的合作方。佣金即是内地所说的回扣，供应商会自动缴纳，这在内地的商界是个很普遍、争议很大的现象。在日本的流通界则严格禁止，这样会造成职员牟私，而接受供应商的超价低质货品，让公司蒙受损失。那么，和田一夫特指出“佣金”一事，是不是影射商场亏损主要是“佣金”造成的呢？

1994年，和田一夫在北京还有一个真正算得上宏伟的计划，兴建大型物流中心。因赛特受挫，他心灰意冷，宣告放弃，全线撤出北京。早在1993年，和田一夫表示，以后再也不会在中国搞赛特式的，“特许经营”的百货分店。

和田一夫还表示：在上海的八佰伴，如果店方的职员收取佣金（回扣），便会解雇；而提供佣金的供应商，八佰伴将中止供货关系。

下一章，将介绍上海八佰伴的情况。

第十九章 风靡上海 八佰伴创新世纪

上海第一八佰伴新世纪商场，是全球第二大商场，面积 14 万平方米，相当香港 10 间八佰伴面积的总和！为和田一夫海外投资第一大手笔，也使得八佰伴成为中国内地日资百货第一家。开业后的首 10 日，每日客流量竟高达 100 万人次，堪称全球百货商场之冠。

读者或许会问：为何和田一夫没有把更开放、离香港最近，消费水平最高的深圳、广州作为投资重点，而是注重在上海、北京发展呢？

这是出于机缘。

其实，上海的项目在北京之先，深圳的项目更在上海之先。1990 年 12 月，和田一夫便委托人在经济特区深圳寻找投资机会。八佰伴在中国内地的第一间分店——深圳沙头角八佰伴于 1991 年 9 月 8 日开业。这间店是八佰伴在内地的中小型店。这以后，八佰伴在广东没有什么引人注目的项目，和田一夫与广东政界、商界、经济理论界没什么交谊。

在北京却不同，和田一夫第一次访华，便建立一张人际网。1991 年元月，和田一夫的朋友、国务院发展研究中心主任兼中国综合开发研究院理事长马洪，向他透露这么一个信息：

中国政府将把上海浦东地区开发计划列为国家项目加以推动，并打算建造一个购物中心作为开发区的拳头项目。但仅靠中国单方面建造担心经验不足，所以有意和外国流通业携手合作。马洪先生在中国综合开发研究院领导班子会议上，推荐了八佰伴作为上海浦东购物中心项目的合作伙伴。而该院的有关浦东规划的意见，将提交上海市政府参考。

1991 年 4 月 11 日，和田一夫率领 15 人的上海访问团，到上海进行为期半个月的考察访问。抵达上海的第一天，中国综合开发研究院在沪的马洪先生等，与上海市政府主要官员，为八佰伴访问团举行了热情的招待宴会。

和田一夫一行游览了上海市容，觉得人口膨胀、房屋拥挤问题已相当严重。据官方数据，上海人口已达 13000 万，严重饱和。正是这个主要原因，政府下决心，在浦东地区，再造一个新上海。

和田一夫虽然首次来上海，却对上海不陌生。小时候，就听父亲和田良平说上海是亚洲最大的城市，比东京还要繁华。后来上海封闭了，香港获得高速发展，成为世界著名的国际化大都市。上海处于长江出海口，背靠辽阔的中国腹地，处于中国沿海的中心位置，条件相当优越。有人宣称，上海只要改革开放措施得力，在 50 年内完全可能赶上香港。和田一夫相信这不是神话。

上海市政府反应积极，第二天就为八佰伴推荐了合作伙伴——上海第一百货商店。

一百公司是在旧上海大新百货公司的基础上发展起来的，号称中国百货第一店，地处最繁华的南京路。和田一夫去第一百货公司考察，该商店建筑面积为 3 万平方米，上年度营业额为 7.8 亿元人民币（1995 年增至 27 亿），营业额连续 10 多年居全国第一，税后纯利为 7%。这个数字让和田一夫感到吃惊，在日本，税后利润一般是 2%。

和田一夫对这个合作伙伴非常满意。一百公司也对日本百货巨头、世界著名国际流通集团八佰伴非常满意。

在选址问题上，上海方面一路大开绿灯。购物中心处在浦东环城道路内侧，与购物中心连片的地区，将建造规模宏大的金融中心、贸易中心的建筑群。

在土地面积上，和田一夫要求的面积是中方提出的 3 倍，要保证 10 万平方米建筑面积的用地。使用期限则维持中方要求的 50 年。10 万平方米的面积，中方很快给了满意的答复。

在投资额度上，中国政府一贯规定外方不得超过 50%。而和田一夫要求的是 51%，中方也很快同意了。这意味着，控股权和经营权在八佰伴一方。

1991 年 4 月 14 日，和田一夫一行抵沪的第 4 天，便与上海第一百货公司签订了协议书。

该建筑正式名称为“上海第一八佰伴新世纪商厦”，拟定 1992 年春破土动工，1995 年竣工。

据工程蓝图，新世纪商厦建筑面积是 14.47 万平方米，营业面积是 10.87 万平方米，另 3 万多平米是连成一体的写字楼大厦等。商场拥有 10 层楼面，自动电梯达 87 部，地下车库有 410 个汽车泊位，可停放 1400 辆自行车。另外，开设了 7 条专线定点班车。

论建筑面积，是亚洲第一大商场，世界第二大商场，仅次于纽约的 Macy 百货商场，比曾经号称欧洲第一商厦的伦敦 Harrods 大了一公顷，相当于香港 10 间八佰伴面积的总和。

新世纪商厦总投资（地皮费、建筑费、开业费等）约 2 亿美元。八佰伴一方要承担 1 亿多。八佰伴实际占有股份 55%，其中八佰伴国际持 36%，日本八佰伴持 19%。这么浩大的投资，主要靠银行的支持。在 1994 年，和田一夫再次融资成功，由 13 家银行组成的银团贷给八佰伴 4800 万美元。

新世纪商厦的商业布局在亚洲百货业中独树一帜。这不是通常意义的百货商场及超级市场，而是一座特大型的综合性商厦，还附有银行、邮局、ATM 等。

商厦的底楼是世界汽车展示厅和世界精品街。名车耀眼夺目，令人称奇不已。各种精品琳琅满目，令人流连忘返。二、三、四楼是服装部，中央挑空，饰以米色和淡棕色色调。五楼是中国工艺品和快乐儿童街，儿童街有“欢乐天地”开设的游戏中心，儿童花一元钱，就可玩一局。六楼是生活情趣街。七楼是国际综合家电和世界食品街。八楼是世界饮食街。九楼是世界风味小吃街，可容纳 2000 人同时用餐，沿墙一溜全是世界各地的风味小吃，其中以东南亚的最多。十楼是健康娱乐街。

商厦除合资公司自用外，其余全部出租。开业时，商铺和写字楼出租率已达 90%。

和田一夫估计，每天的客流量为 30 万人次，日营业额为 500 万元。

上海第一八佰伴新世纪商厦于 1995 年 12 月 20 日开幕。

上海第一八佰伴名誉董事长、八佰伴集团代表和田一夫，向报界发表了致词：

“4 年来，在中方合作伙伴上海第一百货股份有限公司的大力协助下，目前世界最大级别的综合商厦上海新世纪商厦终于在上海隆重开幕。上海新

世纪商厦将成为 21 世纪中国时代的新象征。中国也将以这首屈一指的百货商场享誉世界。这对我们来说是无上的荣耀。”

“我们将向中国消费者供高品质且价格公道的商品，并通过八佰伴集团网络向世界人民提供精美的中国商品，为中国零售业的发展作出贡献。”

20 日上午 8 时，来自日本的鬼太鼓座的男女队员，跑完马拉松全程，奔上新世纪商厦巨型拱门下的鬼太鼓座，擂鼓长达半小时。

9 时正，商厦打开大门，上万市民潮水般地涌入。

第一天的客流量竟超过 100 万人次！

由于 12 月 20—29 日是圣诞节开业酬宾，10 天内每天客人数均在 100 万。这个数字，正好与最繁华的南京路的日客流量相等。

国内有近百家报刊竞相对新世纪商厦开业作出报道。在此，笔者特地录下《南方周末》记者采写的文章：

1995 年 12 月 20 日，堪称亚洲第一的上海第一八佰伴有限公司的新世纪商厦正式对外营业，是日，逾百万的普通市民涌进了这座位于浦东的现代化商厦。

但旺盛的人气给第一八佰伴带来的不尽是欢颜！上海市民贪小便宜爱凑热闹等劣根性在他们对现代物质文明的观光中暴露无遗。

当天下午接近下班时分，记者前往采访。于 6 时 30 分好不容易被如鲫涌来的人流推推搡搡着挤进了大门。只见底层近 1500 平方米的营业大厅同样“交通梗阻”：厢式电梯前排起了里三层外三层的长队。电梯刚停，人们争先恐后地往里钻。超员的蜂鸣器响了。

无论受日本式训练的服务小姐如何劝说“后进者”出来都无济于事，最后只能由保安人员强行将门口的人拉出，电梯门才合拢。自动扶梯前，人们的“热情”更为高涨，那情景犹如电影《南京大屠杀》中罹难的百姓逃进安全区，尽管保安人员不得不排成扇形人墙来分流人群，但不顾一切的顾客依然前顶后推。

不雅的举止弥漫在这全是开架式销售的营业空间里。虽然开架钢琴上标有“高档商品，请勿动手，面斥不雅，多谢合作”，但多数顾客都以十分“娴熟”的“指法”在琴键上“挥弹”而过，有的父母甚至怂恿胆怯的孩童也来“表演”。在家具商场，顾客们在一阵摸摸拍拍之后，心安理得地在各式高档家具上坐将下来，悠然的样子颇有“主人翁”感。难怪有小姐调侃说：不少人把新世纪商厦当成游乐城“大世界”了。

尽管商厦经营者在接受记者采访时对“上帝”们的行径表现出相当的理解和宽容，但其中还是有人说：如此野性的人流，对现代商厦是一种“灾难”——百万人流平均每人才消费 5 元！

由上海商业大哥大第一百货和日本商业巨头八佰伴联手组建的新世纪商厦以上海商界史无前例的气派，在上海各大传媒进行地毯式广告的狂轰滥炸，此外还随《新民晚报》派送印制精美的画册广告，并每天推出一批打 5—7 折的“特价商品”。于是，它迎来了彻夜排队等候开门的顾客！

12 月 23 日是星期六，记者 10 时左右到新世纪商厦，但见人头攒动依旧，更多的顾客携妇将雏而来，其乐融融地观光玩耍，犹如刘姥姥进了大观园。记者想去六楼管理部门采访，却意外地目睹了一个更为“疯狂”的场面。只见 20 来位情绪激昂的消费者喊着口号有节奏地冲击管理部门的大门，与其对峙的十几位商厦保安人员誓死捍卫领地，力与力的碰撞中夹杂着阵阵叫

骂声。公安人员前来调停，也马上陷入“人民战争”的“汪洋大海”中，只好悻悻离去。“上帝”们的理由很充足：“我们是来投诉的！商场骗了我们，我们要见他们的总经理！”

他们要投诉什么呢？据说：商厦广告称这天有 100 台特价健伍影碟机出售，售价仅 2980 元。他们一大早就从四面八方赶来，自觉地拉绳子排队，维持秩序。清点人数序号，他们都在 100 号以内，但他们却与影碟机擦身而过了。连标明打 2 折的尿布也不见卖。但经营部夏秘书接受记者采访时却说，商厦绝不可能弄虚作假，商厦可以将买到“特价影碟机”的人请出来现身说法。你说你来得早，但有人比你更早，商场那么大，排队的地方也不只一处嘛！问对消费者的“幼稚病”有何看法，她避而不答，只说现在商厦的所有员工都在尽量满足顾客的要求。

上海市民的素质何时能与现代化商业设施接轨？这恐怕是新世纪商厦当前面临的最棘手的问题。如没有人气，就没有商业前途；但是，人气过分热烈，恐怕也会影响商厦的现代化的软硬件，乃至影响真正的消费者的情绪；如果这人气是因为某些“特价”噱头而昙花一现，则新世纪商厦只能“好汉掉牙含血吞”了！

笔者为什么独独挑选这一篇？是因为作者大概是同行中唯一没有一味喝彩者。境外传媒，尤其是日本报界，不乏大泼凉水者。他们或者一贯以“挑剔”为己任；或者熟知八佰伴的财政困境和零售业合理的资本回报率。

这位记者大概不会知道八佰伴当时所遇的困难。他的批评矛头也是对着低素质的上海市民，但他暴露的问题，却触及到了实质。

果真，特价酬宾日一过，人流渐渐疏落下来。

新世纪商厦人流的特点是：游客多，顾客少。

主要原因，仍是市场定位脱离市民的消费水平。尽管和田一夫决定把平均价位降低到北京赛特的一半；尽管新世纪商厦大大地提高了国货的比重；尽管上海不乏款爷富婆，但这超过 10 万平方米的特大型商厦。需要多少富家帮村才能旺市？并且，上海中等以上的阶层，不可能都聚到新世纪来购物，上海的重心仍在浦西旧城区。

与新世纪同日开幕的，还有上海八佰伴联农超市有限公司第 14 间连锁店汾西店。

至这年底，八佰伴在日本上海拥有三大公司：第一八佰伴、八佰伴联农超市、八佰伴南方商城。

八佰伴联农超市拥有的分店有：广灵店、闻喜店、延庆店、通河店、齐河店、永清店、虬江店、桂林店、国和店、余姚店、新市店、漕东店、浦北店、汾西店等 14 间连锁超级市场。

上海南方商城有限公司所属的上海 IMM，基本是参照新加坡 IMM（世界批发中心）的成功模式移植过来的，而新加坡的世界批发中心商城，又是仿照美国的 PriceClub 商城。

除上海与新加坡两处，八佰伴在国内九州也将建设 IMM，计划于 1999 年开幕。

和田一夫在接受香港《资本》杂志采访中称：“虽然上海 IMM 仅于去年（1995 年）12 月运作，但已取得一定的成就，在 4 天内创下营业额 874 万元人民币的成绩。初期，我们的会员数目只有及 1.3 万个，但目前已增至 8.5 万个，我预计一年后将有 10 万个。”

该杂志说：“由于国内的超级市场利润丰厚，八佰伴早于 1994 年起进驻该市场。目前，已开设了 16 家超级市场（包括无锡一家），预计 1996 年将再多开 20 家。此外，亦计划于 2000 年在长江流域上海一带拥有 200 家连锁式超级市场，全中国计，将合共拥有 1000 家超级市场。

“和田一夫较看好国内的上海与南京地区的零售业，主要因为整个地区人民收入较高，购买力自然较强。另外，投资超级市场资金有限，每家仅约 15 万美元（指中型超级市场，不包括合资方的投资），再加上当地超市的运作全由当地人负责，整体支出有限。

因此，和田一夫十分看好超市前景。

“上海的汉堡包连锁店亦取得理想进展，今年将会继续扩展至 18 家，到 2010 年，目标将会是 3000 家。”

和田一夫掀起中国旋风，领导了日资投资中国的热潮。

1996 年 4 月 24 日，八佰伴国际集团宣布将其总部迁往上海。翌日，伊藤洋华堂宣布与伊藤忠商事联手，在中国内地大中城市设立超级市场连锁店。首期计划将于 1998 年在北京开设三个大型综合性购物中心，中方合资者是中国糖业酒类集团公司，第 1 号店投资约 1 亿美元，营业面积约 1.5 万平方米。

日本超市之王大荣集团，1995 年 10 月在天津开设了第 1 号店，第 2 号店于 1997 年在津开张。中内功还计划在上海开设“大荣—24 小时便利后”系列，这种店皆属小型，可在大型店的剩余空间发展。

佳世客集团在上海、广州的分店均在 1996 年开张；同年，西友百货在北京郊外开设了首家分店；日本百货十强之一的日井（又译日吉宣）计划登陆大连。

立足香港的吉之岛集团于 1995 年开始部署内地业务，计划 1996 年 7 月在广州开设首家分店，第 2 号店设在上海，第 3 号店设在青岛。

以日资为主力军的外资财团，均看好前景无量的中国内地市场。然而，中国内地还没有形成与之相适应的消费群。据 1996 年 7 月号的《FORBES》杂志报道，在上海开业的 26 家外资百货公司，有 17 家亏本。

除商品的档次高、价位高等因素外，先期投资大、外籍人员开支高等，也是亏本的重要原因。内地顾客认为外资商店“赚钱好狠”，其实它们已把利润压到最低限度，甚至赔本出售。

日本企业的一贯战术，是先占领市场，市场占稳了，再慢慢进入盈利阶段。因此，尽管它们都知道中国内地大城市的消费水平仍比较低，仍然提前入市抢占市场。从投资到盈利，有一段较漫长的时期，这就要求有雄厚的财力支撑下来。

日本商业界普遍认为，大荣、伊藤洋华堂等不会有大问题。但认为八佰伴如此不计财力冒进扩张，势必把整个集团拖垮——至 1997 年中期，八佰伴在中国内地的投资已达 3.5 亿美元！

多位驻香港的日本记者采访和田一夫时，听他说的最多的一句话是：“有风险才有利益，风险越大利益越大！”

此话没错。但是，总是设想美好、心想事成的和田一夫，他所设想的风险结果是获得巨大利益。他不去设想风险还有另一种结果，就是灭顶之灾。

第二十章 盛极而衰 欲弃香港寻突围

香港的日资百货由盛转衰，原先日资百货风头最劲的八佰伴，如陷进泥淖的大蟹。

连年亏损，缩小营业面积，出售资产，连象征“香港信心”的会展中心总部写字楼和“天比高”也易手他人。1996年八佰伴迁移上海，透露出和田一夫对香港的基业丧失信心，八佰伴集团摇摇欲坠！

和田一夫如是说

运气的好坏不是绝对的迷信。这是一种心理动向。有些人好运期很长，也有些人长时间都困在坏的运程上挣扎。要越过受恶运支配的困境，得凭个人的智慧判断，克服被内心意识的支配，并反而支配内在意识，形成好运趋势，幸运就到你眼前，财富也会跟着而来。

香港日资百货极盛的标志，是1989年西友收购老牌香港永安百货公司4成的股权；而全面衰退，则以1995年部分日资百货结业为起点，到1996年迪生收购香港西武的8成股权，日资的颓势更是不可逆转。

90年代是香港百货业的艰难岁月。原因有这几方面：

香港在90年代进入经济低增长期，近几年来经济增长（扣除通货膨胀）均在6%以下，市民的消费水平提升缓慢。

香港地价租价始终高企不下，令商家不堪重负。据1996年底迈领物业顾问有限公司的调查报告，在国际前五个以零售业著名的城市中，以香港的商铺租价列全球之冠。香港最有代表性的商业街铜锣湾，商铺租价平均每平方米为8100美元，比排世界第二位的纽约第五街高出一倍。世界闻名的商业街巴黎AvenueDechampsElysees排第4位、东京的银座排第10位、伦敦邦顿街排第11位，上海南京路也榜上有名，排13位。

八佰伴在香港的商铺基本在新市镇，租价较低，但与黄金地段的客流量和营业额，往往是不成比例的。

香港百货业全面衰退的根本原因，是严重饱和。

据1988年的官方数据，香港共有大百货店9973家，其中综合性的大型店有近200家。

进入90年代，商铺数目则始终保持及万家以上。百货店分为店员销售和顾客自选两大系列，无论哪一种，都已饱和。无论老城区和新市镇，相对客源来说，商铺都拥挤不堪。

有人这样比喻，店铺密得连针都难插进，但是，仍不断有人往里打钢钎。1995年，香港经济界人士，把零售业宣判为四大“死亡行业”之一，仍不时有同业人士闻之如丧钟的开业锣鼓鸣响。

香港整个零售业不景气始于1994年，一些所谓的盈利企业，大部分盈利不是来自核心业务，而是出售物业等非核心业务的进项。1996年下半年，受纽约股市上扬的影响，香港股市也一派兴旺。从年底起，零售业也出现复苏景象。但根据政府公布的数据，零售业仍在困境中挣扎。1997年首9个月，零售业总销售额货值1766亿港元，比上年增长7.5%，剔除通货膨胀率5.9%，实际增长只有1.6%。若计零售业中的百货业，情况更令人担忧，首9个月比上年同期只增长了0.87%，还不到1%。

是年下半年，受东南亚金融危机的影响，香港股市持续下挫，总市值损失2—3成。

股市萧条，直接影响市民的消费水平。因此，香港百货业要走出困境，还有漫长的路程。

香港的百货业分华资、英资、中资、日资四大阵容。

华资两家最老资格的永安、先施已显老态龙钟，数年处于亏损状态。其中永安情况最令股东担心，永安曾于1989年引进日资，将4成股权售予西友百货，暂得安宁。其后永安难安，1994年营业亏损3400万港元，到1995年增至1.29亿港元。1996年永安将旺角的一家百货店结业。另一家老牌华资瑞兴百货，1996年2月底的年度亏损较上年增加一倍，为1100万港元。

华资中，成绩骄人的是长实黄埔系的百佳超级市场（原属英资），至1997年6月，店铺数目已达170家。该集团多以中小型店为主，店址多靠居民区，经营状况一直良好。对于香港零售业的现状，其母公司屈臣氏发言人表示出担忧，声称超级市场七八十年代的好日子一去不再重返。

相对英资在其他领域的衰败之势，英资百货难得地在残酷的竞争中，保持稳健的姿态。

英资百货主要是惠康、连卡佛、天祥、马莎等几家。惠康属恰和系牛奶国际，是香港拥有网点最多的超级市场集团，1997年分店数达210家，以中小型店为主，经营范围主要在城区。除惠康外，信和自己还拥有“7—11”便利后系列，分店数近300家。

马莎是英国著名的全球性百货集团，在香港零售业谈风萧瑟之时，马莎仍逆市而上，业务稳步增长。1996年1月26日《东方日报》称：“马莎百货在港分店已增至8家，总楼面达11万英尺。公司发言人曾透露，预计到2000年，分店总数将为现时的两倍，由此可见，马莎在香港百货市场的势头正与日俱增，足可媲美过往日资百货公司的地位。”

连卡佛是香港最老资格的百货公司，1985年随母公司会德丰一道被华资包玉刚集团收购。但连卡佛本身却无变化，并未因为控股权在华资而淡化英资色彩。该集团始终保持了高档、精品、名牌的特色。

香港四大百货资本，数英资状况比较好。绝大部分英资商家仍表示，在香港发展步履维艰，能保持现状就是胜利。计划增设分店的马莎百货，亦是小心翼翼，绝不作冒进之举。

中资百货均由内地的国营企业在港经营，是广义上的国货公司，货源来自内地，以其价廉而受到下层香港居民的欢迎。70年代是国货的黄金时代，有中国国货、大华、裕华、中艺、中侨、新中华、新华等几十家，店铺130多间。当时内地物质紧张，连火柴、香烟、肥皂等都要限制供应。国货公司推出“香港付款，内地提货”的举措，方便了回内地探亲的香港同胞和途经香港回国的海外华侨，生意兴隆，为国家赚取了大量外汇。

80年代，内地商品日益丰富起来，加上香港居民生活水平提高，国货的地位一落千丈。

到1988年，国货在港的分店数剩下50多间，风光不再。90年代的国货公司与以往有很大不同，一是店铺面积扩大，二是引进洋货。

在这种情况下，很多国货店仍感不支。1996年2月，中联合国货位于整湾的一家大型店关闭。1997年是国货公司的灾难年，先后结业的有：中侨

国货在旺角和油麻地的 2 家大型店；中国国货荃湾百货店；中建国货深水埗百货店。据 1997 年 10 月传出的消息，中都国货已宣布于 1998 年 3 月，将元朗的店结业；东江国货公司也宣布 1998 年 3 月，将屯门店结业。

中资在超级市场行业，取得一定的成效。较大的有华润集团所属的华润超市连锁店，内地主管部门是国家对外经贸部；另一家是广南连锁店，母公司是广东省政府驻港商业机构粤海集团。

香港的零售业中，中资以经销鲜活食品在市场占有优势，地位举足轻重。

日资百货在全盛时分店数为 26 间，因都是大型店，加上地理服务等优势，在上万间的香港百货店中，市场占有率竟高达 3—4 成。

但近年来盈利普遍不理想。

最好的要数吉之岛，它是在推出严格控制成本奏效后，才在 94。” 95 财政年度录得 1880 万港元纯利，盈利率达 3.6%，成为香港日资的异数。

但很多百货同行对吉之岛的营业利润提出质疑，吉之岛是将铺面柜台出租，靠做二房东坐收渔利。

1995 年 12 月 24 日《香港商报》刊出“日资百货公司在港盛极而衰？”一文，对日资的衰退作了探讨：

“日资百货 30 年来蜂拥进军香港市场，逛日资百货店已经成为香港人日常生活的消闲娱乐的一个重要环节。然而日资百货店近期时有传出结业或收缩营业面积等消息，这意味着是日资百货店的没落，还是反映本地消费力奇差？”

文章引用一位日资商界人士的话说：“日资百货店业务萎缩的表面因素是本地经济放缓，消费力疲弱、租金上涨速度惊人及薪金水平高企，但内在的因素却是日本经济疲不能兴，今日资在全球拓展的业务都呈现萎缩，百货业亦不能例外，日资百货业在香港呈萎缩并非独立事件。”

日资百货衰落的主要事件有：

1995 年 5 月，三越百货关闭九龙尖沙咀的分店，该店面积 7800 平方米，员工 230 名。

三越尖沙咀分店开张于 1988 年，但到旧租约届满，业主见盈利不错，便趁机提高 3 倍租价，三越续约唯有亏损这条路，无奈只有结业，仅剩铜锣湾的一间分店。

最早登陆香港的日资百货大丸铜锣湾店，因盈利持续下落，于 1995 年将营业面积缩小到 1 平方米。

伊势丹百货于 1995 年 12 月关闭严重亏损的香港仔分店。紧接着在 1996 年元月关掉了 2500 平方米的尖沙咀分店，原因是伊势丹嫌其面积太小，无法展开综合性经营，已造成了 2 年的赤字。这样，伊势丹算全线撤出香港。

崇光在港拥有自己的物业，不受租价上涨之累。但集团在日本国内做大地产，而地价楼价急挫，集团负债累累。崇光只能是独善其身、好自为之了。

1990 年，西武在太古城开设高级百货店，营业额颇为可观，95。” 96 年度达 8 亿港元，但一直未能扭亏为盈。由于西武在日本国内地产业务受到重创，决定收缩香港业务。1996 年 6 月，香港华资著名的精品专卖集团迪生，连收购及注资共斥 1.8 亿港元，收购了香港西武百货 8 成股权。香港西武间接拥有深圳西武 55% 权益，已获盈利。迪生收购香港西武后，仍继

续使用“西武”的商标权，以便香港西武在内地开设西武分店——西式是日本及亚洲著名的百货商号。

在香港的日资百货中，事件频发的是昔日风头最劲的八佰伴。

笔者在前文谈到，“沙田突围”是日资来港发展关键性的一役，更是八佰伴首战香港的一役。沙田八佰伴大获成功，于是就有后来的香港共9间分店的设立。

沙山新城市广场是新地（新鸿基地产）的物业，八佰伴租下这幢大型商厦的中心铺位，带旺了新地的整幢商厦的出租业务，也成全了和田一夫的香港梦。1983年协议租赁时，正值香港信心危机地产低潮，租价出奇的低，和田一夫一签就是10年。

1993年，10年租约即将届满，八佰伴与新地重新谈判续约。新成的代表仍是执行董事陈启铭，期间，和田一夫和新地董事局主席郭炳湘还亲自出马。新地坚持要大幅提高租金，于是，到1994年9月10年租期届满前，八佰伴不得不削减一半面积，关闭了一半店面。

直接原因是租金上涨，这同时说明，沙田八佰伴的盈利已相当差劲。如果单论八佰伴在港的所有百货业务，已经没有盈利。

沙田八佰伴关闭一半店面，是八佰伴集团在港由盛转衰的明显标志。

1994年5月，八佰伴将集团总部的写字楼和“万有楼”卖盘。会展中心49—50层，是和田一夫于1990年从惠泰置业手中买下的，价钱2.2亿港元。4年后出售，售价达5.6亿港元，买主为印尼财团高鼎公司。但由于买家事后却挞订近1.69亿港元，八佰伴将其没收，于1995年再次出售，获款3.5亿港元。

在1994年之前，八佰伴将天水围的嘉湖商场售予新北江集团，还出售了蓝田汇景商场的部分楼层。

对于八佰伴几年来频密出售资产，市场议论纷纷，最具代表性的推测是：八佰伴要把发展重心放在中国内地，因为香港可供发展的空间有限，市场严重饱和。而很少有人认为，八佰伴的内部出现严重的问题。

1996年4月，八佰伴要向内地转移的传言得到非常明确的证实。我们还是先看4月25日《香港商报》的社论：

八佰伴集团宣布于6月下旬将总部由香港移至上海，主席和田一夫并将留驻上海坐镇，该项决定在日资以及本港投资者中引起一定震动。八佰伴是颇具影响的跨国企业，和田一夫更被视为眼光独到的成功人士。6年前在香港经济被看淡的情况下，八佰伴将总部由日本迁来香港，短短几年迅速建立了市场地位，旗下5间公司一年多时间相继上市。八佰伴在香港的业务虽然未变，集团总部却破天荒地移去中国，自然引起投资者侧目。

八佰伴总部由港迁沪的原因，和田一夫及集团公关公司均日作出今人信服的解释。

和田一夫坦言在可见的将来，香港经济难以我望有大幅增长。他的看法未必是对香港前景抱有悲观情绪，而是就香港的发展空间与中国内地作出的比较。

不可否认，香港去年以来经济放缓，消费瘦弱，对百货零售业形成较大冲击，有的公司被迫裁员或结业，八佰伴的业绩亦不如前并出现亏蚀。在暂时的经济调整面前，经营者需要寻求对策，不过将总部迁移显然不仅仅缘于这种短期因素，而是集团发展战略作出的转移。

如果说八佰伴于 1994 年在上海设立首间超市是进军中国市场论证的开始，那么，现在，八佰伴在中国的发展战略已经完成了全部论证。值得注意的是，这种论证完成时间是在中国制定并通过了“九五”计划和 2010 年远景目标规划之后。

中国的“九五”计划和 2010 年远景规划，展示了既广阔又纵深的投资发展环境。随着经济高速持续增长，中国消费市场的发展潜力相当大。目前中国个人储蓄存款余额已达 3.32 万亿，居民的购买力与日俱增，消费档次越来越高，作为生产、配销、零售一条龙的八佰伴以中国市场为发展重点，自然是明智的选择。上海是中国购买力最旺盛的大城市之一，又是发展中的金融中心，以上海为基地辐射全国，也是顺理成章的安排。

有分析家指出八佰伴此举隐喻对上海金融中心的“看重”和对香港这个金融中心的“看淡”，事实恐不尽然。香港与上海各具优势，在可见的将来，上海不会取代香港的国际金融中心地位。投资者的重心是否需要“北移”，端视经营业务的性质而定。当然，如果香港有一天偏离了经济中心，而成为政治斗争的中心，投资者纷纷离去则是肯定的。

《香港商报》对八佰伴将总部迁往上海作出了一种美好的解释，称赞和田一夫此举十分的明智。这种观点在香港颇有市场、笔者臆测和田一夫若知晓一定非常满意，因为他正是把八佰伴在中国内地的业务，看成一片光明。

香港的部分传媒对八佰伴在内地业务的前景不持乐观。八佰伴宣布将总部迁往上海之后，7 月号的《资本家》杂志发表“不入虎穴，焉得虎子”一文，把八佰伴将发展重点转向内地形容成“进入虎穴”，因为在广阔的中国内地，不仅有占尽天时地利人和的国营百货，还有纷至沓来的外资过江猛龙。在猛虎成群的内地百货市场，八佰伴可能捉住“虎子”，也可能被“虎”吃掉。

该文章指出：“日本经济何时复苏？短期内不能寄予厚望。香港人的消费意欲何时回升？也是一个未知之数。中国大陆是一个新兴的市场，所以八佰伴也打这张王牌……。”

“为何在这个时候作出部署呢？据香港的分析家指出，除了香港零售业市场日渐饱和外，也与八佰伴国际负责中国业务的副总经理田岛正一在今年 3 月初逝世有关。当然更直接的是，在观望一段时间后，日资同业也相继进军中国大陆市场，为竞争形势添了不少变数。在这个情况下，和田一夫被逼‘御驾’亲征了。”

文章认为八佰伴脱离中国实际而作出宏大的计划：“以目前的情况来看，八佰伴要在明年（指 1998 年）底前建立 1000 个零售网点的宏愿难以落实，上海分店的前景短期内也难望看好。但和田一夫却依然再押一宝，于 4 月下旬宣布把八佰伴国际集团的总部由香港迁往上海，而他本人也留驻上海，亲自观察及策划他庞大而冒险性极高的生意。”

这之后，八佰伴频频作出出售资产和调整架构的举动，不利八佰伴的传言也渐渐多了起来。

1996 年 8 月，八佰伴集团推出一项私有化计划。

持有上市公司八佰伴香港 42% 股份的大股东八佰伴国际，提出将八佰伴香港私有化的建议，建议内容：一、以每 1000 股八佰伴香港换取 451 股八佰伴国际之股票；二、以每股 0.381 港元的价格现金收购八佰伴香港。

八佰伴香港全资拥有港澳 10 间百货店业务和 9 成的妙丽连锁店。按照

现金收购价的市值为 1.3 亿港元，其主要资产是店铺装修，八佰伴平均每间超市装修费就得花 0.5 亿港元。但实际上，附在物业上的装修套现不值分文。最重要的是八佰伴香港的欠帐和负债已达 4.7 亿港元！

若八佰伴中小股东们售股套现或换取八佰伴国际股，实在是能受益。而作为八佰伴集团，进行私有化并无经济上的好处，只是将子公司的债务让母公司全盘承担。不过，八佰伴香港私有化后，可不再受街头小股东们的制约。也许便于总部把精力财力转向上海吧。

由于当时外界不明确八佰伴香港的实际负债及欠帐（指短期应付给供应商和物业主的流动债务），中小股东对是否接受收购建议，意见不一。其中邓普顿基金当时持有八佰伴香港 16% 的股份，邓普顿反对私有化建议，认为对小股东不公平。

9 月，八佰伴国际调整收购条件，每 1000 股八佰伴香港可换取 505 股八佰伴国际，而现金收购价维持不变。由于邓普顿再次反对，私有化计划未获通过，搁置了下来。

1990 年，和田一夫从汇丰银行大班浦伟士手中接下香港第一豪宅“天比高”时价钱仅 8000 万港元，和田一夫也由此名声大噪，在“天比高”广结香港富豪，开始了“天比高”式的扩张。1993 年，和田一夫在“天比高”为女儿出阁举行了日本式的豪华婚宴，并将豪宅转让给女婿河合宏昌。

1996 年 11 月，和田一夫将“天比高”豪宅出售，由明珠兴业集团主人黄坤以 3.75 亿港元买下，成为轰动香港及海外的新闻，明珠兴业也名声鹊起。

和田一夫卖掉“荣辱与共”的豪宅，可见这团的财政状况到了何等艰难的地步！市场人士甚为震惊的却是“他的捉拿地产行情的卓越眼水（眼力）”，说他在当年地产低潮时买进，现在高价出手。

不过黄坤在地产的捉拿功夫，比和田一夫更高一筹。1997 年 3 月，黄坤在重建“天比高”建筑图则尚未批出时，已透露他即将在现有“天比高”建筑的基础上，把它改成 5 幢洋楼，每幢以 1.8 亿左右的价钱出售，5 幢共可收益约 9 亿港元！

黄坤表示，他已收到 5 位买家订金共 5000 万港元，第一年准备收 3 成楼价的订金。因为图则还没有批下，不宜多收订金。如进展顺利，改建工程可望在 1998 年底完成。物业顾问行的人士称，“天比高”有全港最靓的 360 度全景，即使现在无人交订金，日后也不愁卖不出，仍可卖高价。

进入 1997 年，八佰伴更是频密地出售资产。

新年元月，八佰伴国际将 26.67% 八佰伴饮食股权售予陈伟彰家族等，陈伟彰是八佰伴饮食的创始人，现任八佰伴饮食董事总经理。八佰伴套现 1.6 亿港元，以解燃眉之急。

同月，和田家族将所持的 9.2% 八佰伴食品出售，套现 1600 万港元。

元月，最大一项变卖资产行动，是出售澳门新口岸购物中心商场物业。该物业产权属八佰伴国际，租予八佰伴香港做百货商场。期限至 1992 年 12 月 9 日起计，为期 10 年。今次，八佰伴国际向日本八佰伴出售商场 5 成权益，套现 4.52 亿港元，盈利 2.56 亿港元。

撇开买主身分不谈，就论盈利额度，再次证明和田一夫地产眼水不坏。如不是先前买下作长期打算的物业，和田一夫如今急等钱解救，那真不知该变卖什么才好？

据 1 月 3 日的《澳门日报》解释出售物业的原因：“目的是降低负债及提供额外营运资金。一般估计八佰伴此举是因为近年大规模拓展中国内地市场，加上系内公司业绩普遍倒退，资金需求殷切。预料澳门的业权的出售，对八佰伴目前的经营运作不会构成影响。”

1997 年 3 月，八佰伴集团上市公司旗舰八佰伴国际再次减磅，将 31% 的八佰伴食品售予四洲集团，套现 0.55 亿港元。八佰伴国际持有的八佰伴食品的股权降到 28%，痛失半壁江山，四洲获得控制性股权。因“八佰伴”名气仍如雷贯耳，八佰伴食品与八佰伴饮食，都保留原名不变，仍属八佰伴系。

3 月，八佰伴国际出售蓝田汇景商场 5 楼予满年集团，套现约 6 亿港元。至此，八佰伴国际在香港已没有一项商场物业，光一年商场租金支出就达 4.6 亿港元，相当于总营业额的 11%，令集团背上沉重负担。和田一夫杀鸡取卵，可见资金是何等的窘迫！

这 6 亿港元的分期进项，只能是杯水车薪。才十几天后的 4 月，和田一夫不得不对上市公司旗舰八佰伴国际大割其肉，将 19.87% 的八佰伴国际股权售予太平协和集团，套现 1.34 亿港元。而和田家族所持的股权也是 19.87%，仅比太平协和多出 1 股（应是一手）。在香港，股大权大，和田家族稍有动摇，八佰伴江山就要彻底易帜他人！

1997 年 9 月，八佰伴国际再次将 18% 八佰伴饮食的股权售予陈伟彰家族，套现 1.1 亿港元。至此，陈伟彰家族今年新增的股权就接近 45%，而原来的首席大股东八佰伴国际持有的股份才 7.3%。

八佰伴急不可待拍卖资产，加上不利的市场传言，当然卖不出好价钱，贱卖减磅，剜肉补疮，八佰伴集团已经成为一具残躯。

事到如今，八佰伴如此频密出售资产，是为向中国内地转移已经说不过去。不断有各方人士指出八佰伴的深重危机。如果不是八佰伴集团的全线崩溃，人们还没有这么快触及更深层的问题。

1997 年 9 月 18 日，平地一声惊雷，日本八佰伴宣告破产！

第二十一章 东瀛基业 债台高筑大崩溃

1997 年 9 月 18 日，日本八佰伴在其发源地静冈县，向当地法院提出更生公司申请，理由是负债额高达 1613 亿日元，变相宣告破产！在此之前，日本八佰伴将 18 间分店售予大荣，仍未挽破产厄运。破产原因，除日本经济大萧条外，那只有从八佰伴自身去寻找了。

1997 年 9 月 18 日，日本八佰伴集团在它的发源发迹地静冈县，向法院提出申请“会社（公司）更生法”，理由是负债总额达 1613 亿日元（约折美元 13.4 亿元，港币 103 亿元）。

在日本，申请公司更生，即变相申请破产。日本八佰伴破产，是日本战后零售业最大的破产事件。日本八佰伴遭此厄运，既是日本经济大环境所致，又是自身大肆扩张所招惹。

我们先看外部原因。

日本是战后经济发展最快的国家，是仅次于美国的第二经济强国。最先使世界市场感到畏惧的是，日本产品如潮水般地涌来；接着，日本资本如排山倒海之势向各国渗透。

80年代后期，日本产业受到高工资、高租金、高成本的困扰，一部分产业继续向海外转移，另一部分涌入非生产领域——房地产和股市。地价股价齐齐飞涨，造成了经济的虚假繁荣，这便是“泡沫经济”。

东京地价炒到最高峰时，大东京地区的地皮市值，竟超过全美国商业地皮的价值。

大东京地区能容纳多大的经济规模？这个价值高得太离谱，简直是天方夜谭。而股市毫不相让，1989年12月，东京证券交易所225家日经指数成分股的平均价，每股高达460美元。

日本资本大张旗鼓向海外扩张。1989年索尼公司以34亿美元的巨款买下哥伦比亚电影制片公司；1990年松下电器斥资61亿美元，收购拥有环球制片等一系列大公司的MCA集团。“日本要买去美国人的灵魂！”美国人感到愤怒又无奈，人心惶惶。

为了让日本庞大的剩余资本寻找出路，日本大藏省、通产省制定出更宽松的政策，为银行放贷投资海外业务提供方便。八佰伴集团正是这个时候，以更大的气派进行跨国投资。

1990年“泡沫泄气”，导致地产股市下降。日本经济界人士认为这是暂时的，表面的市景繁荣依然。到1992年股市凄云惨雾笼罩，地产商愁眉苦脸，人们才相信大萧条的来到。

1990—1994年，东京银座的地价平均下降了5成。日本地陷楼塌，地产商身价大减。

曾为世界首富的堤义明，从此告退首富宝座，由美国微软大王盖茨取而代之。

日本的国内生产总值连续5年停滞不前，相比之下，北美欧洲倒获得可观的增长。1995年世界最大的汽车制造商丰田集团，45年来首次裁员，在日本产业界引起极大的恐慌，日本大企业的终身制动摇了。

日本大藏省于这年6月公开金融业呆帐4710亿美元，但东京的金融分析家认为不止这个数，认为大概有12100亿美元，相当日本经济总产值的1.4。实际上，日本的金融体系已濒临全面崩溃。

1996年英国《银行家》杂志评选全球100家大银行，日本有5家进入前10名。而到1997年，日本只有2家进入前10名。呆帐拖垮了整个日本金融业，据不完全统计，自1995年至1997年11月，日本倒闭的金融机构有13家。其中11月份最频繁，3日，三洋证券破产，负债31亿美元；17日，日本10大商业银行之一的北海道拓殖银行倒闭；24日，负债高达290亿美元的山一证券破产；26日，德阳城市银行因588亿日元的坏帐而宣告倒闭。

这些金融机构的倒闭，引起一系列关联企业破产。而整个金融业因呆帐所困，一律紧缩银根。日本的企业都是建立在贷款基础上求得生存和发展的，致使整个日本产业界都不景气。

据日本民间信用调查机构“帝国资料库”11月17日发表的统计数，10月份日本负债额超过1000万日元（约折68万港元）的破产企业1614家，比去年同期增加20%。1—10月份，全日破产企业负债总额9.2575万亿日

元。

可想而知，日本零售业无可避免遭遇巨大困难，消费水平下降直接影响零售业。因此，日本八佰伴的破产。不是偶然事件。但是，众多的百货公司，尤其是大公司，虽陷困境，仍可独善其身，有的尚有余力进行扩张。

如是，人们自然还会从八佰伴集团的自身去寻找原因。

1997年元月时，日本八佰伴在国内拥有58间店，主要在静冈县及附近的市镇，以中小型店为主。该集团在东南亚及欧美拥有26间店，均是大中型店，另持有上海第一八佰伴新世纪商厦19%股权、澳门新口岸购物中心50%业权。日本八佰伴的资本金236亿日元，国内从业人员（包括临时工）3500人。

日本八佰伴破产的最主要的原因是扩张过速。

八佰伴的海外投资及国内拓展，均在80年代后期加快步伐，这与整个日本资本大扩张相吻合。但是，在日本“泡沫经济”破灭之后，八佰伴仍未刹车，还越战越勇，结果债台高筑。

然而，站在世界许多国家的立场上看，日本的企业都是债台高筑。在日本经济上升时期，银行不怕放债，企业不怕借债。现在银行界自身难保，债务问题显得异常突出。

日本的呆帐，一部分是银行间的拆借，一部分是银行与企业间的借贷。日本八佰伴欠银行437亿日元，另有为关连企业所作的490亿日元的银行贷款担保（据说相当部分用于香港八佰伴各公司的投资）。

第二大原因，是投资回报不利。

日本八佰伴在国内最失败的投资，一是在爱知县斥资200亿日元，兴建了大型的综合性商城“新世纪半田”，而集团的国内总收益才11亿日元，如此不合比例的投资，在日本同业引以为笑谈；二是犯了“不熟不做”的商界大忌，开办既无品牌优势，又毫无经验的家电贩卖店、鳗鱼食品店等等，亏得一塌糊涂。

在日本八佰伴的海外投资中，亏损最严重的数持有19%股权的上海新世纪商厦。用和田一夫的话说：这是“新世纪半田”在上海开花结下的果实。如果说，“新世纪半田”是一颗苦果的话，那么规模更大的上海新世纪商厦是一颗更大的苦果。如期收回投资，日营业额须500万元人民币，但据1996年7月号的《资本家》杂志透露：近期日营业额只有100万元人民币。

日本八佰伴在台湾台中和桃园的2家分店，亏损也比较严重。日本的财经学家揶揄说：财神（指邱永汉）怂恿和田一夫的结果，是亏了朋友，肥了自己，财神靠炒卖超级市场旁边的地皮发了一笔财。台湾的传媒又是另一种说法，说和田一夫未听财神劝告，放弃在商场旁边买地，结果做了成全财神发财的傻事。笔者不了解内情，也许和田一夫手头太紧无法又开商场又买地吧。

对银行家来说，他们最怕的还不是负债率过高，而是借款的企业回报不理想。银行对经营基本良好，欠有巨债的企业，即使该企业遇到新的困难，还是会继续贷款，让它渡过难关。八佰伴的这种情况，若继续借款资助，很可能就会变成打狗的肉包子。

还有一个致命的原因，就是八佰伴与银行的关系破裂。

日本驻港记者权并臣之助在1997年11月份刊文指出：“和田一夫本人很不喜欢和银行打交道，他相信凭八佰伴的实力发行债券，可直接从市场获

得资本。他不与银行家们应酬，日本银行一再强调说，八佰伴投资发展不透明。4年前，由于八佰伴激进的投资策略，日本银行警告八佰伴，可是八佰伴指责银行干预内政，使八佰伴与银行之间本来不信任的关系更加深刻。在整个八佰伴集团的背后，竟然没有一间主体银行（Mainbank）支撑！这使得八佰伴在现代商业经营中如履薄冰。与日本金融机构关系不善，在海外发展亦不适应外国银行运作。”

八佰伴国际集团总部迁来香港，得到香港汇丰银行大班浦伟士的鼎力支持。这实际上获得一张世界十大银行之一汇丰银行签发的 LC（银行信用状），很容易获得世界金融城市香港银团的融资贷款。但和田一夫却觉得香港的外国银行“态度生硬”，贷与不贷都是“板着面孔”，不像日本银行，即使要将你拒之门外，也会笑容可掬、点头哈腰。

自称是“国际公民”的和田一夫觉得不堪忍受，不但国内的融资任务由三弟和田光正全盘揽下，海外银行的贷款事宜，也基本交给身负日本八佰伴总裁重任的和田光正担当。

在要不要对身染病疾的八佰伴集团继续输血的问题上，外国银行与日本银行一样的慎重与无情。

下面，我们看导致日本八佰伴破产的最直接的原因。

1992年，八佰伴在国内的几家主要关连银行，注销八佰伴的银行帐户。这是八佰伴与银行关系破裂的最明显的表现。而另一些关连银行本身也是债权银行，无法注销帐户，但不再贷款。

日本八佰伴早在1992年之前，转向了债券市场，发行无抵押可换股债券。和田一夫十分看好这条融资渠道，故而不怕亦不惜与银行破裂。

可换股债券，是一种较新的债券品种，只适宜上市公司发行。上市公司透过证券市场发行债券筹集资金，即借款；投资者购买债券，债券是留以兑现的凭证。因这种特殊债券的持有人到期可行使兑换公司股票之权利，一般利率较低。债券到期，如果该只股票升值，投资者大都要股票，而不要现金；反之，投资者则宁可兑回本、息现金。

企业发行债券，都是衡量了日后的经营情况和偿还能力而进行的。在世界绝大部分国家，发行可换股债券，虽有低息之利，却有摊薄股权的风险。日本的上市公司无此之虞，日本股份有限公司的大股东都是法人股东（主要是金融机构），经营者不会因为股份过少而丧失经营权。八佰伴借债不厌其多，从1990—1994年间，多次发行巨额无抵押可换股债券。

那么，八佰伴债券的持有人，到期会换取该公司的股票吗？

市道不利于八佰伴，日本股市连续多年也未走出谷底，为战后最大最长的熊市。如前文所说，1989年底年东京日经指数平均股价最高达460美元；1992年6月跌破200美元；1995年7月，全年最低为170美元；1997年稍有回升，7月最低183美元。

1990年日本八佰伴全年平均股价为2580日元（按1美元兑140日元计，每股约折18美元）；1996年12月圣诞节前跌至363日元（按1：120的兑率，每股约折3美元），跌幅达86%，股价悬殊6倍！

每一单位债券所兑换的股数，都是发行时所规定的：加上日本经济衰退，通货膨胀率极低。在这种情况下，投资者当然要现金，而不要行将贬为废纸的八佰伴股票。

为挽回投资者的信心，遏制股价下跌的趋势，同时也为了减轻港澳方

面的债务负担，1997年元月，日本八佰伴竭尽全力，斥资4.5亿港元收购澳门购物中心5成的权益。可惜的是并没出现股价反弹的奇迹。

然而，一批债券借款行将到期，和田家族不得不再一次剜肉补疮，于2月份，将静冈县的16家优质超市，出售给八佰伴的死对头大荣集团，套现331亿日元（以1:0.068兑率计，约折22.51亿港元），大荣轻而易举实现了在静冈建立网络的计划。八佰伴国内的分店数减为42间，这其中有好些间是老亏损户或亏损大户。

财经记者野村次郎说：“金融界一些观察家认为，八佰伴公司接二连三地出售，显示财政状况窘迫，……到八佰伴（债务）偿还期接近，资金周转不灵，日本八佰伴急忙出售店铺，结果价格被杀，16间经营良好的超级市场，只售得331亿日元。据零售业的行家们估算，在正常情况下，这些资产，售价应在400亿日元左右。”

种种市场传言，竟把八佰伴股价逼跌了30%，到6月底，股价只有200多日元。此际八佰伴已是焦头烂额，刚刚偿还了一批到期债务，还来不及喘一口气，又一个源于内部的坏消息传播开来时间已是7月8日，而八佰伴不仅没有付给食品供应商6月份的货款，连5月份的还拖欠着！

八佰伴已没有了流动资金。消息传出，10天之内，八佰伴股价从200日元左右狂跌了5成。《产经新闻》引用东京证券分析家的话：“每股100日元的股份公司，恐怕已到破产边缘。”

日本八佰伴发言人匆忙发表声明，声称本集团有能力渡过危机。7月24日，《日本经济新闻》报道：八佰伴集团正寻求出售15%的股份予上海第一百货公司，从而使八佰伴成为持股40%的小股东，即放弃上海第一八佰伴新世纪商厦的控股权和经营权。这15%股份，为日本八佰伴所持有。

协商股权转让暂时搁置，八佰伴出售资产自救的方案短期内难以奏效。

这段时期，和田一夫基本在日本、香港、上海三地飞来飞去。他积极在香港的商界朋友中斡旋，大概从香港富豪朋友处得到“福音”，他回到热海的老家，精神饱满地出现在记者面前，他用满不在乎的口气说：“我的香港朋友，将协助我周转200亿日元（约13.6亿港元），以帮助我渡过暂时的困难。”

和田一夫没有具体道出是哪几位香港朋友，大概是原先常去“天比高”做客的超级富豪吧。他们之所以能成为超级富豪，是他们的理智大于感情，在商言商，绝不含糊。

别说是朋友，就是血脉之亲，也是商业利益至上。

结果，到偿债高峰迫近时，香港朋友没有一个伸出援手。也许他们原本就没答应过。

无独有偶，与八佰伴有直接利害关系的债权银行，也“见死不救”。

八佰伴走投无路，山穷水尽，唯有申请破产保护。

1997年9月18日，日本八佰伴向静冈县沼津市法院正式申请“会社更生法”。理由是集团负债总额达1613亿日元（约折103亿港元），其中，银行借贷437亿日元，可换股债券374亿日元，以及为关连公司债务担保490亿日元。

日本的各种媒体作了即时报道，称八佰伴破产，是日本战后零售业最大的破产负债事件；八佰伴在本国发行的374亿日元无担保可兑换债券到期不履行还本、息债务，也是日本战后首宗。说一家地方性的中型食品百货公

司，欠债达 1600 多亿日元，骇人听闻。

八佰伴股价应声而倒，狂泻不止。东京证券交易所证实消息后，宣布八佰伴股票于 19 日停牌。随后又宣布，拟定年底取消其挂牌。

日本八佰伴总裁和田光正召开紧急记者招待会，承认公司申请破产保护。和田光正在会上神色黯然，鞠躬宣布公司申请“会社更生法”，眼含泪光。

日本八佰伴集团发表声明称：“国家‘泡沫经济’破裂，公司股价大跌影响我们的信贷危机加剧。公司无法应付本地及海外集团公司的债项及投资，结果我们陷入了财政困难。”

声明指出：“公司已尽力自行重组业务，但现时财政情况难快速扭转，故惟有选择在法庭保护下寻求业务重组。”

9 月 20 日，和田一夫黯然疲惫地出现在他的发迹地静冈县。在债权人聚会上，他泪光凄切，向 1000 多名债主深深鞠躬道歉：“你们给我恩惠，但我却辜负了，很对不起大家！……我将尽毕生精力，偿还欠你们的债务！”

在一个半小时的债权人会议上，他多低头不语，即使回答债主提问，也声音呜咽。

他有愧于债权人，他又是个品行端正的人，在座的记者见之，心中不免戚然，感叹万千。

据了解日本经济法规的人士称：严格地说，日本八佰伴尚未正式破产，情况如同美国的 Chapter 11（破产令保护法），目的是防止债权人清盘，以便有时间进行债务重组。

东京证券分析家指出：和田家族申请破产保护，不惜放弃国内的旗舰公司的经营权，是为了保护家族私有财产的元气。

又据日本方面的消息，和田一夫偕两个介入八佰伴事业的弟弟，已抵押了私人的约 200 亿日元（约 13.6 亿港元）的私人财产。和田一夫的大弟和田尚己，于 1977 年辞去巴西八佰伴总经理职务后，脱离家族事业。

日本八佰伴破产，首先在日本引起强烈反应。人们分析八佰伴破产的最大原因是扩张过速过大，尤其不该去中国投资，“陷入泥害”，说“中国人无视有法律约束的协议，和田一夫在北京赛特教训够惨重，却再去上海重蹈旧辙”，说八佰伴在上海“无谋过剩投资”，收获却是破产的“绞索”。

《南方周末》驻东京特约记者刘迪在发回国内的电传中称：“早几年日本新闻界就有人跟我说，‘八佰伴危险’。此话不幸言中！”破产消息传出后，“在海内外引起巨大波澜。”

刘迪在文章中提到：“日本媒体对日本八佰伴的破产冷眼旁观甚至幸灾乐祸多于惋惜。有的媒体把日本八佰伴的破产与该集团投资中国生拉硬扯。但我认为目前的问题是，部分日本媒体渲染日本八佰伴破产与中国的关系，其目的是想把中国说成仍是人治国家，制造一种投资中国危险的舆论。”

上海国际信托投资公司东京事务所总代表束汉锡，在与日本记者交谈时指出：八佰伴投资中国，方向对但方式不对。八佰伴欠扎实作风，投资过大，相反，像伊藤洋华堂（又译洋华堂）这样实力雄厚的百货业，低调、稳步进入中国，才能成功。

笔者与几位在华的日本留学生交谈，其中山本正二的看法较为客观中肯，他说他近两个月才注意起八佰伴来。对于日本财经界新闻界指责八佰伴错误来华投资的言论，他说：“这是一个最大的直接原因，但不算孤立的、

更深一层的原因。深层原因是，八佰伴一贯进行过度扩张，但以前的投资慢慢地消化得差不多，包括‘新世纪半田’那项大投资。在上海方面的投资是近几年的事，据说总投资有 420 亿日元（约 3.5 亿美元），部分店有小盈利，但总体上还没有利润回报，偿债无期。420 亿日元，接近（日本）八佰伴向银行的借款，超过所欠的债券。如果八佰伴量力而行，在中国开成一家店，再谋划开下一家，相信不会落到破产的地步。”

香港英文《南华早报》采访了香港的日资银行，一位日本银行家说：“过去两年，大多数（香港）的日本银行均收缩它们对八佰伴的借贷，原因是八佰伴野心勃勃的扩展计划十分担忧。”他同时指出：“八佰伴的生意计划是好的，中国市场无疑确实很大，人口等于是日本的 10 倍，但它扩展得过速，而且扩展得过度。”

日本八佰伴的破产，在海外引起连锁反应，新加坡证券交易所停止日本八佰伴第二上市挂牌，债权银行冻结了两家八佰伴分店的资产。八佰伴的海外业务，最集中在香港，产生的震荡也最强烈，最终导致港澳百货业务的全线崩溃。

第二十二章 连锁反应 八佰伴百货倒闭

日本八佰伴破产消息传来香港，香港的 5 间八佰伴系上市公司，当日下午便停牌。香港八佰伴发言人表示，日本方面申请破产保护不会影响香港八佰伴的业务。然而，不安情绪弄得员工惶惶不安，供应商停止供货，债主纷纷逼债，拥有 10 间分店的八佰伴百货不得不清盘！

和田一夫如是说

许多人有抱负，计划也周详，可是他的信心在别人的干扰下无法保持坚定，结果恶运就追着他纠缠不休，甚至一生都没有好运，不能成功地实现理想。

1997 年 9 月 18 日午时，和田一夫家族分别持有部分股权的 5 间上市公司，八佰伴香港（0292）、八佰伴国际（0700）、欢乐天地（1188）、八佰伴饮食（0668）、八佰伴食品（0060）等，申请自动停牌。

香港联交所要求八佰伴系内公司发表通告，解释日本八佰伴申请破产保护令对香港八佰伴系内公司的影响。联交所方面没有表示何时可以复牌。

经过一连串的销售资产救亡行动，至停牌时，八佰伴系的股权架构如下：

和田家族持有 87.83% 八佰伴国际有限公司，持有 6.6% 日本八佰伴。

八佰伴国际有限公司持有 19.87% 八佰伴国际集团，持有 6.6% 日本八佰伴。

日本八佰伴持有 2.38% 八佰伴国际集团，持有 19% 上海第一八佰伴，以及除中国内地及港澳外的海外项目。

八佰伴国际集团持有 41.95% 八佰伴香港、35.23% 欢乐天地、27.87% 八佰伴食品、7.3% 八佰伴饮食；持有 36% 上海第一八佰伴及其他中国内地项目。严格地讲，和田一夫家族未持有八佰伴食品和八佰伴饮食的控制

性股权，这两间上市公司已不属于八佰伴系。

香港八佰伴 5 间上市公司市值分别是；八佰伴国际集团 6 亿港元、八佰伴香港工 . 6 亿港元、欢乐天地 2 . 8 亿港元、八佰伴食品 2 亿港元、八佰伴饮食 6 . 6 亿港元，5 间上市公司总市值 19 亿港元。论市值，八佰伴香港最小，但影响最大，它全资拥有八佰伴百货，八佰伴百货旗下有 10 间港澳百货超市。

和田一夫家族最担心的，是日本八佰伴的破产会引起国内外全系公司的连锁反应。

18 日，日本八佰伴股票在东京证券交易所暴跌，由开市的每股 90 日元，跌至停牌时的 70 日元，市值损失惨重。香港方面，由于联交所配合停牌及时，基本无起伏。

和田光正在日本发表讲话，解释申请公司更生法的理由及原因后，表示日本八佰伴正计划进一步出售旗下资产套现偿债，包括出售所持的上海合资百货业的股份，以及在国内 42 间分店的一部分。他强调：“事件不会对在香港上市的八佰伴国际集团的业务产生直接影响。”

香港上市公司旗舰、八佰伴国际集团发言人亦于 18 日发表讲话，指出八佰伴国际集团主要是香港和中国两地业务，不与日本八佰伴的业务重复，“日本八佰伴申请破产保护令，对本集团在香港上市公司的运作不会构成影响。八佰伴国际集团与日本八佰伴管理层各自独立，并且没有控股关系。”

事情，当然不会像他们想象的那样。

9 月 19 日，香港所有的日报在显著位置对这一事件作出报道。

《经济日报》引用证券分析员的话说：“虽然八佰伴日本并无持有香港八佰伴系内公司的股权，但由于主要股东均为和田家族，料将影响供应商及银行对本港八佰伴系内公司的信心。证券界人士估计，和田家族需进而减持本港上市公司的股权，及其他资产以套现还债。据悉，和田家族及香港八佰伴系内公司（除八佰伴饮食外），已多次与商人银行家洽商出售股权或寻找其他融资方法，但一直无法成事。7 月间，八佰伴国际曾考虑出售欢乐天地予第一上海（笔者注：上海第一百货的上市简称），然而计划最终告吹。”

《东方日报》亦引用一位证券分析员的话说：“八佰伴日本将连累集团在本港的上市公司股价。虽然八佰伴日本欠下的巨债不需由本港上市公司负担，但‘切肉不离皮’的微妙关系，和田一夫家族在重组八佰伴日本的业务时，难免无可奈何地也会间接影响到集团在本港的每家上市公司。”

《东周刊》载文说：“由于八佰伴在日本及香港的企业各自财政独立，所以八佰伴日本破产的事，未必会影响香港八佰伴集团旗下 5 间上市公司的正常运作，但熟悉八佰伴运作的人士却深信，和田一夫可能仍会减持或悉数出售旗下 5 间公司的股权，尽力还债，届时这系列八佰伴公司便完全不属于和田家族了！”

日本八佰伴破产，必然会影响香港投资者对八佰伴系内公司的信心，由于股票停牌，不可从股价变化上直接反映。但香港的消费者，却普遍对八佰伴持有好感，并不以八佰伴在日本出了问题，而对香港的八佰伴分店待以冷淡。

香港传媒对八佰伴的顾客进行了调查，他们认为八佰伴服务殷勤、热情；认为八佰伴货品较新潮，价格也适中。许多家庭主妇说：她们即使不打算买什么，也喜欢进八佰伴游逛。可见，八佰伴已与香港市民的生活紧密联

系在一起。

然而，八佰伴集团却十分紧张。

《经济日报》记者去八佰伴分店探访，走进蓝田商场，“情况看似和平日没有两样，店铺四周贴满减价字样，市民则仍然如常闲逛购物，但保安却明显加强。最显而易见是警卫的数目比平日为多，不同摊位如女装、男装和儿童玩具等，距离虽然不过十来步，但也分别至少有一名警卫看守，神态非常紧张，四顾打量。一名顾客亦表示，过往从未看过这里有这么多警卫，反问记者是否有什么特别事件发生。”

个别楼层或货廊的员工聚在一起悄声议论。他们显然已经知道八佰伴在日本宣告破产。

店方是不允许员工擅离岗位，私聚谈话的，可见员工的不安情绪已相当严重。还有店员擅自接受记者采访，他们焦虑地询问记者还知道什么消息，并表示出对八佰伴百货公司会“执笠”（倒闭）的忧虑。

18日这一天，很多员工是下班后，在同事处、在公共巴士上，或回到家里才知道这一消息的。

不安的情绪在八佰伴员工中蔓延，但表面上各店铺如常营业。

日本八佰伴破产，立即在香港的供货市场掀起波澜。许多供应商表示，八佰伴的“数期”太长，近期信用恶化。一家敏感的日本食品供应商早于两个月前，停止供应食品予香港的八佰伴。一位不愿透露姓名的大型电器供应商，从记者处证实日本方面的消息后，当即表示，暂不会向八佰伴再供应商品。

香港一般的零售业公司，通常是2个月内结清货款，而八佰伴在近一年来，经常延至5个月甚至半年才付清货款。由于香港是买方市场，供应商从内心来说，都不愿失去八佰伴这样的大客户。荣钛行、瀚坤、大市珍珠等供应商，声明会继续供应货品予八佰伴。

大多数供应商都处于两难的处境，香港的大型日本日用品供应商花王公司的发言人表示，对是否继续供货予八佰伴，公司方面正在紧急磋商。在未有结果前，仍继续履行与八佰伴的供货协议。

数位嘱咐记者不要公开姓名的供应商，声称对八佰伴不持乐观。他们不再继续供货，要求八佰伴尽快还清货款，如不履行，他们就要收回货品！

18日，香港百货商业雇员总会理事长陈婉娴发表讲话。

“本会知悉消息后，立即派会员前往黄埔八佰伴门市部了解情况，也向在八佰伴工作的会员查询，却什么消息也没有，也不知道香港八佰伴是否受到影响。”

她指出：“若真是有供应商要求收回货品，是可以理解的，因为大家都未知道发生了什么事情，为了保护自己利益，惟有先行收货才说。”

陈婉娴呼吁政府应挽救零售业，“如不对零售业作出挽救措施，陆续会有百货公司宣布结业，除了工人会失业外，社会也不会健康。”

香港八佰伴拖欠货款，暴露了公司匮乏流动资金，而流动债务巨大。日本八佰伴的破产，加剧了香港供应商和物业主的恐慌心理。面对着汹涌而来的讨债大军，八佰伴集团唯一的选择，就是出售资产。

香港商界人士认为，八佰伴首先应该放弃的是中国（内地）项目。据报载：“上海第一百货店及上海新世纪商厦等多个项目，投资总额高达2.28亿美元（约折17.65亿港元）。和田家族其后又在无锡搞了个‘无锡新世纪’

的购物中心，投资额亦高达 0.77 亿美元（约折 5.96 亿港元）。光上海江苏的投资共达 3 亿美元（笔者注：较原传媒披露的数据又有增加），和田一夫还扬言在本世纪内，将中国的网点，扩张到 1000 间。”

9 月 20 日出版的某周刊指出八佰伴集团的财政状况已非常危急，并说：“只剩下 0.3 亿股本、总负债达 9.7 亿的八佰伴香港（八佰伴百货的母公司），是目前系内急于整顿的一间公司，较早传闻华润集团有意入股，并计划将华润百货注入加以整顿之，却在和田声言集中发展百货业务的情形下不了了之。”

香港八佰伴集团危机加剧，显然是受日本八佰伴破产的影响。为摆脱干系，不受连累，9 月 30 日，八佰伴国际及八佰伴香港发表联合通告，声明不会向正陷入财政困难的日本八佰伴提供融资协助。通告指出：

八佰伴国际和八佰伴香港并无持有日本八佰伴之任何股份，而日本八佰伴虽持有八佰伴国际 2.38% 股份，至于和田一夫及和田光正皆同时为日本八佰伴及八佰伴国际之董事，两者并为国内零售业所成立合营公司之共同股东。然而，八佰伴国际并无意向日本八佰伴提供融资。现时，八佰伴香港欠日本八佰伴的 1200 万港元贷款，将于明年 2 月前偿清。

同一天，上市公司旗舰的八佰伴国际主席河合宏昌（和田一夫女婿）出席集团周年股东大会后，向记者表示：八佰伴国际正在进行资产重组，将考虑减持旗下属非核心业的附属公司权益。他说，八佰伴国际与日本八佰伴分别持有上海八佰伴之股权，八佰伴国际考虑出售其持有的那部分股权。他说，集团曾打算在中国开设 1000 家百货店的计划，集团要重新检讨后，才可作出决定。

河合宏昌特别针对供应商及物业主对八佰伴的信心问题发表讲话：

“未来集团只会集中于百货业务，至于就本地方面，虽然香港整体零售业市道逊色，但由于八佰伴之香港业务尚算良好，故此百货业务尚可保留，而主要从事百货零售业业务之八佰伴香港，其财政及资金状况较为稳定，而供应商对公司之零售状况亦感到满意，故此，在产品供应方面，未遇到任何问题。”

八佰伴国际拟出售所持的上海股权。但进展情况不明朗，香港记者在上海均未获证实股权交易方面的消息。证券界人士说：和田家族在上海进行法大的投资，造就了一副烂摊子，无论是持有优先权的上海第一百货，还是第三者，摆在他们面前的不是热煎堆，而是一块烙铁。

香港商业界人士评论河合宏昌的话，说他“自欺欺人”。同时对和田一夫一直躲着不与香港的债主见面，表示遗憾。

河合宏昌声称八佰伴香港“财政及资金状况较为稳定”，但据八佰伴香港 1997 年 3 月底截止的年度报告显示，公司负债 10.24 亿港元，亏损 1.04 亿港元。八佰伴集团拥有控制性股权的另两间上市公司的财政状况也好不到那里去，八佰伴国际同期负债 21.8 亿港元，年利润 0.61 亿港元；欢乐天地负债 0.99 亿港元，年亏损 0.33 亿港元。

对于“供应商对公司之零售状况感到满意”，“在产品供应方面，未遇到任何问题”，供应商则怨声载道，说：“收货拖欠货款，我们怎能满意？”由于部分供应商停止供货，八佰伴百货店的货架，日渐空荡起来。

河合宏昌声称，“未来集团只会集中于百货业务”，“故此百货业务尚可保留”，要“减持旗下属非核心业的附属公司权益”。但香港财经界人士指出：

八佰伴系内公司，最需重整的是全资拥有八佰伴百货的八佰伴香港，恐怕最有意出售的还是核心业务的八佰伴香港。

也许就在河合宏昌发表那番声明之前，八佰伴高层正在商议并进行出售八佰伴香港事宜。

早在去年 8 月，八佰伴国际打算把八佰伴香港私有化，因邓普顿基金的反对而告吹。

自从八佰伴出事以来，邓普顿的做法一直受到证券同行的嘲笑。如果当时邓普顿接受私有化建议，先换股后套现，可获 2310 万港元现金。邓普顿素以富有远见卓识而知名世界基金业，可这次邓普顿错失套现机会后，一直执迷不悟。邓普顿作为八佰伴香港主要股东，熟悉公司的财政情况，更知该只股票正“稳健”下降，前途未卜，可邓普顿却不曾减持一股，反而把它当瑰宝珍藏。

如今，若八佰伴香港要私有化的话，任何股东都不会有反对意见，但八佰伴集团一来没这个财力，二来正急待摔掉这个包袱。

在不算长的一个多月，市场有种种传闻。到 11 月 19 日，传媒爆出新闻，称中信集团拟收购八佰伴香港。

《信报》在财经新闻版的显著位置发表这一消息：“据本报记者了解，持续录得亏损并有资金困难的八佰伴香港将获拯救。中信集团正积极研究收购八佰伴香港，预期将于短期内公布。证券界估计，由于八佰伴的债项颇巨，收购者须代为清偿债项，故只须支付低廉的象征式收购价已可取得八佰伴香港的控制权。

“虽然八佰伴香港主席兼八佰伴国际董事总经理河合宏昌，在 10 月份时矢口否认和田一夫家族有出售该公司股权的打算。但据投资银行界消息表示，该集团一直寻求买家收购资金紧绌的八佰伴香港，亦曾有多名买家接洽，最近终觅得中资买家。该公司最近已完成一项帐目及业务检讨，为出售股权做好准备。”

20 日的香港报章报道，八佰伴香港的发言人表示：不评论中信集团入股本集团及中资财团注资 11 亿拯救本集团的报道。

听八佰伴方面的口气，似乎默认了这一事实，也许是他们一厢情愿吧。

而中信上市公司旗舰中信泰富董事总经理范鸿龄透过发言人指出，中信泰富与中信香港均没有计划入股八佰伴香港。中信泰富董事局主席荣智健在另一个场合也否认有意收购八佰伴香港。当问及是否母公司北京中信集团时，荣智健说他不清楚。

看来中资是不会背这个包袱。注资 11 亿港元了清八佰伴香港的债务，得到的是什么呢？

八佰伴香港至 1997 年 3 月底，年度亏损达 1.04 亿港元，公司总资产 10.59 亿港元，总负债（包括少数股东权益）10.24 亿港元，净资产 3490 万港元。该公司的主力是八佰伴百货公司，它的 10 间百货店都是租赁物业，资产大部分是价值五六亿港元的店铺装修与设施，以及 1 亿多港元的存货。附在物业上的装修作为资产出售，接盘人可认为它一文不值。原先百货店无偿使用“八佰伴”品牌，接盘后，八佰伴集团会将品牌收回，继续使用得付费，也许新主人根本不要了八佰伴的“背气”品牌。八佰伴香港唯一诱人的，大概是它的上市地位，据证券界人士估计，八佰伴香港若售空资产，“空壳”的市场估值在 3 千万至 1 亿之间。

正当市场议论纷纷之际，当晚传出爆炸性的消息：八佰伴香港的主力公司、八佰伴百货倒闭了！

八佰伴百货走向清盘之路，直接原因是为债主逼迫。

就在河合宏昌发表公开讲演，给惶恐不安的供应商安抚打气之际，已有供应商因无法收到货款，而入禀法院追讨欠帐。到 11 月 20 日，入禀法院的债权人已近 50 家。

据调查，八佰伴香港的供应商逾千家，普遍被拖欠货款 4 个月或以上。虽然大部分供应商被欠的货款不多，约几十万港元，但聚沙成塔，加起来会有几亿港元之巨。绝大部分未入禀法院的债权人，保留以任何适当的方式追讨欠款之权力。

八佰伴香港属下的八佰伴百货等三家公司，都是租赁物业，光租金一年有 4.5 亿港元，其中香港 9 间百货店的租金负担最大。至 20 日，已有三家大业主入禀法院追讨拖欠的租金及冷气费等，它们分别是信和、恒基、和黄。

屯门广场地下至二楼的产权为信和集团旗下的娱乐天地公司拥有，屯门八佰伴所欠租金 1105 万港元，业主追讨欠款并要求收楼。马鞍山八佰伴承租的商场，为恒基集团辖下的三间公司分别拥有，三公司一纸入禀状追讨两个月的租金及杂费 1400 万港元。

传媒称和田一夫与李嘉诚是“老友鬼鬼”（亲密朋友）。传说前两年和田一夫不堪租金重负，请求李嘉诚减低黄埔花园商场的租价，但李嘉诚在商言商，以和黄集团是他儿子李泽钜掌管，而婉转地回绝了和田一夫。现在，和田一夫欠下和记黄埔旗下商场物业的租金、冷气费、差他共 1149 万港元。李嘉诚更是在商言商，不计老友情面，旗下公司于 11 月 14 日入禀法院，指出自今年 9 月份来，收不到八佰伴应付的租金、冷气费、管理费，也未收到第 4 季度的差饷。入禀状要求收回八佰伴租赁的楼层铺位。

八佰伴香港的流动债务约 9.7 亿港元，非流动债务（长期借款）较少，主要是所欠汇丰及三家香港日资银行的借款。银行方面未对八佰伴香港发表评论，亦无外界知晓的逼债行动。

据传，从前年或去年起，已没有一家银行给八佰伴作无抵押信用贷款。现在集团财政如此恶劣，银行更不敢伸出援手。借用保险业流行的一句话说：我们绝不会接受一艘正在沉没船只的投保。

事实上，八佰伴百货行将清盘早已显露端倪。从 10 月起，各分店的货品越来越少。

货品越少，“识做”的供应商更是纷纷加入停止供货的行列。到清盘前一周，店铺的货品更是稀疏，几达“十架九空”的地步。店方为维持“琳琅满目”，显示“货源充足”，把卫生纸等廉价货品，填在本应放置香皂、化妆品的空货架上。而供应商无视顾客的情绪及正常营业，闹哄哄地将未接到货款的货品搬走。

八佰伴集团出售资产套现未果，债台高筑，流动资金告罄。而债主紧逼不舍，供应商停止供货并收货，物业主催债欲收回商场，还有越来越多的债主行将加盟入禀追讨的行列。另外，在倒闭的前几天，八佰伴分店的特许分租摊位，因未能向八佰伴收回营业额分帐而纷纷封档撤离。八佰伴集团已给逼入绝境，不得不牺牲八佰伴百货。

18 日前后，供应商分别接到八佰伴百货公司的信函，信函表示无须再

供货予旗下百货店，理由是本公司需进行盘点结算，以便偿清所欠货款。

八佰伴百货会不会停业？市场众说纷坛，越传越真。

20 日午时，八佰伴元朗分店因拖欠业主租金，被法庭封店。下午，市场言之凿凿传出八佰伴百货已经申请清盘的消息。但八佰伴方面矢口否认。

1997 年 11 月 20 日晚 9 时。

八佰伴香港发表声明：证实本集团全资附属公司八佰伴（香港）百货有限公司，由于无力偿还债务，已于当日向香港最高法院申请清盘。该公司在香港拥有和经营 9 间百货店，并透过另一全资附属公司持有澳门八佰伴，全部 10 间百货店于 21 日起停业，直至另行通知为止。

声明称法庭已委托安永会计师行三位会计师 Messrs . M . O'Driscoll、T.B . Stevenson 及 W . Timso 担任临时清盘官。

声明还表示，八佰伴香港属下其余两间全资附属公司，包括八佰伴贸易有限公司及 ProfaStudioCo . Limited，正在检讨今次事件中所受的影响。

八佰伴百货公司倒闭，震惊港澳、日本，及世界其他地区。清盘涉及许多方面的问题，笔者将在以下章节，分别陈述并稍加评议。

第二十三章 清盘贱卖 骨牌倒殃及池鱼

八佰伴香港负债达 10 亿港元，其主力公司八佰伴百货清货大贱卖，货品竟只套现可怜兮兮的 2000 万港元！这意味着大部分债权人索偿希望渺茫，礼券更是成为废纸。城门失火，殃及池鱼，圣安娜饼屋因饼券引发挤提风潮；八佰伴附近店铺生意大减。可怕的多米诺骨牌效应！

1997 年 11 月 20 日，八佰伴香港还未发表八佰伴百货已申请清盘的声明，港澳 10 间分店便封店停业。

最早封店的是元朗八佰伴。午时 11 时 30 分，商场业主永伦集团执行董事伦耀基，偕 7 名法庭执行官和 10 名保安赶到元朗分店。理由是八佰伴拖欠业主两个月租金及管理费 160 万港元，业主入禀法庭要求封店收铺。12 时 30 分，八佰伴店方透过商场广播声称要盘点清理货品，奉劝顾客离去后，随即拉下铁闸，门外贴有盘点停业的通告。

伦耀基表示，店内货品封存后不能取走，若八佰伴能在 7 天内偿清租金及管理费，则可恢复营业，否则法庭将对八佰伴的货品拍卖偿账。向八佰伴租赁摊档的租户，在封铺后将剩余的货尾搬走。供应商闻讯后纷纷赶往元朗分店，交涉后获准将易腐烂的食品取回。元朗分店的员工无法接触店方及公司高层，亦未得任何指示，于下午茫然离开。

据日后披露的消息，八佰伴百货原计划捱过新年结业。由于元朗分店突然遭封铺，令八佰伴高层束手无策，急忙向法院申请清盘。

位于黄埔花园的分店，于傍晚提前关门拉闸。围观的市民交头接耳，不知发生了何事，待从记者口中获悉清盘，无不感到惊愕。

蓝田分店从中午起，已有供应商派员拉走货品。该店电器部未开箱的电器，基本被供应商拉空。在蓝田租赁摊档的一位租户说，他们是傍晚 6 时许，才接到八佰伴停业的通知，不过，他们事前早有防备，早些天已基本拉

空了存货。

澳门分店于 7 时 30 分提前关门停业。大部分租赁档主欲将货品拉走，被八佰伴职员阻止，店方声称现时的情况要等香港公司的指示才能决定。至此，港澳 10 间分店，都比平时提前拉闸关门。

八佰伴百货倒闭事件，造成了 2700 名员工失业。

八佰伴百货欲清盘的消息下午就在部分市民中流传，一些持有印花的八佰伴长期拥趸，急匆匆赶到尚未关门的分店，凭印花换领礼品。敏感者更是一早就去排队换领礼品。

由于缺货，大部分印花持有人只换到一张换货单，被告之等有货时才能正式换领所需的礼品。印花是店方鼓励顾客购物的奖励性举措，凡购 1000 港元货品，获 1 套印花，大部分拥趸将印花积攒起来，好一次过换领“心水”礼品。

有的拥趸迟到一步，眼巴巴望着铁闸拉下，一脸无奈。据报载，一位黄姓女士，4 年前就开始收集印花，从彩龙印花到现在的翡翠印花，她一直未换领过礼品，心想一次过以 44 套印花换大礼。她昨天对着礼品目录反复研究，决定今日收工后来换领恤发器，岂知吃了闭门羹。吴先生情形更惨，他积蓄了 300 多套翡翠印花，只缘听信日本八佰伴发言人的一句“香港八佰伴不会结业”的安抚话，尽管八佰伴百货店要结业的传言满天飞，他也不动摇。今天发现大势不妙，赶去时一头撞到铁闸上，站在铁闸外发呆。他说：“如果真换不到，唯有当垃圾扔了算了。”

是日夜晚，有的分店外聚有少数未换领到礼品的印花持有人，他们起哄鼓噪，但没发生骚乱。

从 21 日起，香港报纸均在显著位置报道八佰伴百货清盘的新闻。这是继日本八佰伴破产以来的第二次“八佰伴热”。

多位财经界人士分析：八佰伴香港申请八佰伴百货自动清盘，相信是为了在解决百货业务的包袱后，令八佰伴成为一间没有主要业务的空壳公司，方便出售。

八佰伴香港的意图是，大部分拖欠供应商等债权人的债项，都由全资附属公司八佰伴百货有限公司承担，该公司一旦清盘，债权人不一定可以向上市的母公司追讨附属公司的债项。

香港《经济日报》等报章，认为八佰伴百货清盘后，母公司八佰伴香港的资产将会所剩无几。据 96、97 财政年度财务报告，八佰伴香港的营业额为 40.68 亿港元，全部来自港澳百货业务；亏损 1.08 亿港元，百货业务占亏损额的 92%。公司的另一间全资附属的八佰伴贸易公司，主要从事投资控股业务。

八佰伴百货清盘后，母公司八佰伴香港的资产将接近于无。依据“公司条例”，公司清盘后，倘若资产大于负债，则所有债权人皆可收回欠款。若资不抵债，则有固定抵押的债权人，可优先获得清偿债务。公司清盘偿还债务优先次序如下：

一、有固定抵押的债权人（借贷人借款时以固定抵押方式抵押的财物，归这些债权人所有）

二、清盘的成本将优先发还（如受委托清盘的会计行的收费等）

三、优先债权人（包括员工人工费、遣散费、长期服务金等）

四、有浮动押托的债权人。

五、无抵押债权人（若偿还 1—4 项债项后，余款不够全部偿还第五类债权人，则按余款与全额之比率分发给此类债权人）。

八佰伴香港 1997 年 3 月底年度报告显示：集团总资产 10.59 亿港元，总负债 10.24 亿港元，净资产 3500 万港元。至 11 月 20 日，流动债务可能增加，而清盘之中，主力公司八佰伴的货品清仓须打折贱卖；10 间分店铺位若有人接手，装修及设施的估值会被杀价。

八佰伴香港资不抵债，大概是无可扭转的事实。

11 月 26 日，八佰伴临时清盘人安永会计师事务所发布公告：因未能找到买家作全面收购，香港九间八佰伴百货店将在周六（29 日）、周日（30 日）两天，早上 10 时至晚上 10 时举行清货销售，届时只收现金，货品全部打折。

临时清盘官卓思高接受传媒采访时说：八佰伴拥有的资产很有限，而固定资产主要是空调设备、食品冷冻机等，相信变卖有一定困难。他指出，供应商早日已获准将货品运走，出售的只是八佰伴已付款的货品。另外电器部于今年 9 月份已售予其他公司，故没有电器出售，清货也不涉及租户的高档服装、高档鞋类的专柜。

首日出售货品的折扣如下：服装，4—8 折；床上用品，5 折；家具，5—8 折；酒类，7.5 折；浴室用品，5—8 折；所有超市干货，包括糖果、饼干等，7 折；杂项，4 折；牛油、果汁等不宜贮存食品，3 折。

11 月 30 日香港各报均对 29 日，市民“执平货”的壮观场面作了报道。现在笔录《天天日报》的一篇综合性的报道：

八佰伴百货昨日的贱卖套现行动，各间分店均出现万人空巷轮候进内‘执平货’（捡便宜货）的场面，其中部分分店更于前晚已有人通宵霸位。虽然临时清盘人已在各分店部署数十保安人员及寻求警方协助，惟秩序仍不免出现混乱场面。期间有人为抢货而鼓噪推撞，甚至有人排队时不支晕倒。

昨日起一连两日全港 9 间全线清货，倾销货品套现，货品折扣由 4 至 8 折不等，临时清盘人预计可获现金 1 亿元。

至于全港最大、抢购人潮最鼎在的马鞍山分店，在清晨 6 时许已有近百人排队。至 10 时许累积至数千人，人龙在商场门外一直伸延至一条行人隧道内。不过，该分店由原本 10 时开始营业，延至 10 时 45 分才开门，因此不仅出现人潮鼓噪，而且更令人龙累积至近万人，情况最为壮观。

当该分店一开，首批市民获准入内时，便一涌而上。由于保安人员按计划分批放人，第二批市民心急进入时被截着。随后的人不知情况，只顾向前推撞，令到入口处的轮候人群挤迫一起，要由保安人员呼叫轮候者冷静。

保安人员随后将人龙分成数批隔开，再逐批开放向前移进。

屯门八佰伴方面，临时清盘人安永会计公司，昨日已特别聘请了 FPD 保安公司负责场内保安，而警方亦派出 20 多名警员在场维持秩序。该分店虽有逾千人排队，秩序仍然良好，只是有时市民对于前面加了些“亲戚”表示不满。

而排头位的几名都是年过花甲的老人，站在前 10 名左右的一个婆婆扶着拐杖，倚在铁马（铁栏杆）上，颤巍巍的姿态叫人难受，但婆婆只不过是帮儿孙排队而已。

屯门分店采取定时分批入场方法，场地保安将排队人龙采每 200 人进场规则，每批进场半小时。而楼分两层的购物场地采取单向流动，购物者在二楼买货后下去一楼，便不能再上二楼。有市民对此措施大为不满，指因不

知一楼有什么货物，所以不下去，但一下去便不能再上二楼。而保安限制每批人士半小时的规则亦不合理，因为他们排队亦不止排 5 个小时。

同时，由于人员混乱，故曾有小童与父母散失，当众哭啼，须警方广播协助找寻家长。

而蓝田店方面，人龙亦一直维持在数百人，就算中午下过一场骤雨，也没有消减排队者的热诚。期间有人因轮候了个多小时后，体力不支晕倒，而需人扶持休息。

由于昨日市民抢购货品踊跃，部分分店从仓库里提来的货品未持晚 10 时收铺，已悉数沽清，例如蓝田店在下午 5 时便关门，而屯门店亦在 8 时收铺，等今日补充货品后再开门。

周六入场的顾客数约 10 万人。周日，由于货品种类少，数量不多，入场的顾客只有 3 万多，由于折扣比头日更大，大部分店到下午 4 时便结束清货关门。9 间分店共卖出 95% 货品，剩余的货品另租仓暂存，寻找合适的店商和厂商出售。

清货套现，收得现金约 2000 万港元，比预计的要少得多。

当天晚上，安永会计师行临时清盘官卓思高，接受《信报》记者采访时表示：

八佰伴百货欠下的索偿的债项总额近 10 亿港元，其中最大的债主是八佰伴香港，为 2.76 亿港元；八佰伴百货欠来往银行不超过 1 亿港元。扣除清盘费及员工薪金后，相信用以偿债的现金不多。

他说，安永会计师行并不知悉八佰伴香港为八佰伴百货提供了多少有保证（担保）借贷，向八佰伴百货索偿的债主若没有上市公司的保证，能取回贷款的机会绝对不大。

在八佰伴 9 间分店中，亦只有少数业主在租约上要求八佰伴香港作保证。

卓思高指出，这次为八佰伴百货清盘是一次昂贵的行动。安永在接受委托清盘的 10 天内，先尝试将八佰伴百货公司出售，再尝试以分店的形式卖盘，均失败后，才被迫将货品及设施“拆散”零售。在两天的清盘行动中，共雇用原八佰伴员工 550 名（另据资料显示，他们两天的劳酬相当平时 10 天薪金）、保安 100 名，以及安永会计师楼职员 44 名。

由于八佰伴在腾出店铺前每天租金支出约 100 万港元，故今次的清盘行动必须非常迅速，否则这批人员连薪金亦无法取得。

他强调，盘点前，八佰伴百货的货值约 1 亿港元，但大部分均为寄卖货品，估计八佰伴百货拥有货品（原）价值约四五千万港元。至于八佰伴曾花约 5 亿港元装修及增置内设用品，可能一文不值。虽然与安永联系的买家有购买部分固定资产（冷藏机等）的意向，但最终只有一名买家仍在洽商购入部分装修（注：指非墙体装修）。

卓思高称，八佰伴百货有 2700 名员工，在欠薪的三周内，（每位）员工最多可索偿 8000 港元，先由政府垫支，政府即转为八佰伴百货的债权人之一。这笔债务与八佰伴香港有关。

笔者在前面列具了债权人获偿债优先次序，有抵押债权人列第 1 位。据多方资料显示，有抵押债权人似乎唯有银行。

八佰伴百货的往来银行是汇丰银行和香港的日资三和银行（中央信托银行、东海银行），它们均以该公司的最低限额的存款和 7 个住宅单位（日

籍高级职员宿舍)作为抵押资产。

母公司八佰伴香港,在1997年3月底时,所欠的银行长期贷款1908万港元,均有八佰伴集团的存款、土地、楼宇,以及八佰伴最好电器公司的股份作为抵押。该公司的包括透支在内的短期贷款共2.15亿港元,其中1.07亿港元属无抵押贷款。

按照获偿次序,这笔无抵押贷款很可能收不回来(虽然清盘的是子公司八佰伴百货,但母公司也可能被拖垮成为负债累累空壳公司),银行只能作呆帐处理。不过对这些财力雄厚的英资和日资银行来说,损失较微。

据传,香港的八佰伴集团,也基本是这4家往来银行。如是,八佰伴集团全线崩溃,这些银行的损失可能难以估量。

香港传媒曾多次采访汇丰银行,汇丰予以回避或保持沉默。汇丰银行副总经理刘智杰表示:“本银行不会就客户情况置评。”

12月1日,终于有一家日资银行公开加入讨债行列。由于八佰伴百货清货后,只套现约2000万港元,仅够支付清盘人及部分员工欠薪,作为八佰伴百货的债权人日资中央信托银行人稟法院,向八佰伴百货的母公司八佰伴香港及持有八佰伴香港42%股权的八佰伴国际,追讨为八佰伴百货担保的591万港元债项。

获偿排第2位的债权人是清盘费用。

清货套现所得现金,支付清货人员薪金绰绰有余。但整个清盘时间,估计长达1年多,安永会计师楼能否全部收到费用,不容乐观。

据八佰伴香港帐目反映,装修及机器折旧后,帐面净值4.99亿港元(而成本价高达10.16亿港元)。若没有人接手八佰伴分店业务,这近5亿的资产价值无几。那么,八佰伴香港的3000万港元的帐面净资产,不仅一分没有,还会在约10亿的负债额上,再加约4亿的债项。

这么一来,列第3位的优先债权人——八佰伴员工的欠薪及遣散费、长期服务金等,如何能保证?

第4位优先债权人是有浮动押托者。其中有的业主和货主先下手为强,扣押了八佰伴店铺的货品和机器。但从法律上看,并不承认这种强制性行为,第一、得看与八佰伴有无浮动押托协议;第二、还得依循获偿债的先后次序。这类债权人获得偿债的希望很小。

至于排第5位的无押抵债权人,能获偿债的希望更是渺茫。

在索偿的浪潮中,不少八佰伴百货的翡翠印花持有者,亦纷纷加入索偿的行列。他们的理由是,他们所持的印花礼券,是他们付出相当数额消费之代价所获。

对此,11月21日(即八佰伴百货申请清盘的次日),范佩兰等多位律师指出:八佰伴百货的翡翠印花,是属于礼品性质,市民花钱消费,已获得等值的货品,没付出额外的“代价”,故不能以债权人形式,追讨赔偿。

同日,香港消费委员会亦指出:假若公司清盘,依清盘欠债的次序,最后才是无抵押债权人,包括消费者等。印花持有人,则未必可登记为债权人。

由于八佰伴百货倒闭和印花礼券骤变成“废纸”,从而引发了“圣安娜挤提风潮”。

圣安娜饼屋属八佰伴国际饮食有限公司,为八佰伴5间上市公司之一。八佰伴饮食属名义上的八佰伴系,首席股东是陈伟彰家族。据96。”97财政

年度报告，八佰伴饮食属下的圣安娜公司拥有 43 间圣安娜饼屋和 13 间面包廊（注：至挤提前分别增至 47 间、14 间）；总公司还拥有酒楼、快餐店等 22 间。年度报告显示，该集团拥有 2 亿多港元的现金。

该集团的负债是饼券，达 1.75 亿港元之巨。由于 95。”96 年度经常性利润较上年度减少 13%，只有 0.94 亿港元，公司决定大量发行饼券，形成了大量现金形式的流动债务。

因为消费者一次过购买较大钱额的若干饼券，可获折扣优惠，市民购买踊跃，圣安娜连锁店拥有一大批固定的顾客，市场占有率保持全港的龙头地位。

水能载舟，亦能覆舟，挤提风潮险些将公司的航船倾覆！

11 月 21 日，八佰伴饮食负责人作出澄清，声明和田一夫家族和八佰伴国际已不是本公司大股东，仅持 7.3% 微弱股份；公司拟将公司名称改为“香港饮食管理有限公司”；公司经营状况和溢利情况良好，不会因八佰伴百货清盘受到不利影响。

然而，香港市民却不买帐，似乎给翡翠印花变成废纸吓破了胆。24 日中午，市面竟流传圣安娜饼屋员工接获公司通知：“从明天起不用来上班！”

挤提风潮如狂飏骤起。

饼券持有人慌慌张张涌向圣安娜饼屋和面包廊，凭券兑换各式西饼。排队者以妇孺及老人为多，其中有人为一份饼券排几小时队，有的则持有十几份。记者问他们兑换这么多饼做什么，很多人说不知道。有人说：“兑换了实物总不吃亏。”也有人说吃不了喂宠物。有位女士话语得体，说她只给家里留一盒，其余全送给老人院。

所有圣安娜饼屋及面包廊的现货，全部一扫而光！

各连锁店均贴了辟谣的安民告示，但人们“宁可信其有，不肯信其无”，坚韧不拔地站队，等待西饼慢慢出炉。

八佰伴饮食公司出面澄清，称圣安娜饼屋（公司）财务状况稳健，全无外债，而且流动现金充裕，手头持有 7000 万港元现金，有关清盘传言纯属造谣云云。

圣安娜饼屋的员工亦声称纯属谣言，他们说：公司哪会令我们明天不来上班，我们要加班加点，即使家里出了大事，也难以告假。作坊员工干通宵，有员工体力不支，晕倒送往医院。

当日，香港消费者委员会发言人苏伟生发表讲话，指出现时本港法例之下，并未有条例管制商户售卖饼卡，以保障市民权益。因此，市民在购买饼卡前，应了解清楚其所附带的风险，以免饼店倒闭时，蒙受损失。

他未对八佰伴饮食及圣安娜的财务状况作出评价，他提醒市民道：假若八佰伴饮食集团倒闭，持饼卡的市民亦只属一般的债权人，没有优先的索债权。

香港公共关系专业人员协会发言人指出：圣安娜的公关手法并无问题，如不与八佰伴划清界线，情形会更糟。

法律界人士黄国桐接受采访时，建议政府立法管制商户出售具有信托成分的货品，如饼卡及预缴数月台费的传呼服务等。他认为，当局应审查有关商户的财务状况。以免不法商户在亏损时，借售卖饼卡等套取现金后逃之夭夭。

各报均刊载历史上香港西饼月饼挤提事件，其中一例发生于 1958 年，

在九龙城衙前围道有家“好彩”茶楼，在中秋前向市民预售了月饼卡，老板便携套现的月饼款外逃，杳无音讯。5000多月饼仔（持卡人）聚在该茶楼，引发一场骚乱，警方出动大批警员，平息了可能演变成暴乱过激行动。

因此，挤提风潮仍不可遏制地在港九蔓延。这对深受“多米诺骨牌”连累的八佰伴饮食，无疑是一场生死存亡的考验。八佰伴饮食除确保供应兑现外，还作出允许饼券当现金券使用的惊人之举，集团董事总经理陈伟彰更是一言九鼎，立下天字号悬赏，声称：“若有人找到一个解雇员工和解雇信，我就给他1亿元奖金！”同时，政府官员出面讲话，终于令风潮平息。

挤提暴露出香港市民抗风险心理素质脆弱，也许是往昔银行危机造成存户损失惨重的教训太深刻。但局外人理解银行存户的挤提，即使是升斗小民，存款额动辄以万元计算，这可能是他们毕生的积蓄。1张饼券正价才45.6港元，10张才值400多港元，排几小时的队轮候换西饼是否代价太昂？一次取回那么多饼，当天吃不掉就会变味，西饼岂能当饭吃？

11月30日，圣安娜饼屋有限公司董事总经理黄敏莉，以胜利者的姿态出现在新闻界人士面前——挤提事件令公司信誉大增，收获意外。

黄敏莉追述道，在日本八佰伴未破产前，大股东陈伟彰已进行反收购，务使圣安娜与八佰伴国际集团脱钩，以免拖累。八佰伴国际所持的股份，已降至7.3%，和田一夫也辞去八佰伴饮食董事长职务。日本八佰伴宣告破产后，本公司为了显示实力，增强职工信心，在10月份一连开了3间分店，同时发了额外奖金给各职工。11月19日，集团正式宣布申请易名为“香港国际饮食管理有限公司”，自12月7日起生效。

黄敏莉说，当挤提事件发生后，本集团有1.7亿多元流动资金，足以应付挤提（正好与饼卡形式的流动债务相等），不但可源源不断供应西饼予顾客，更让顾客将饼卡当现金券使用，在母公司饮食集团的18家食肆消费，或换取烧腊。

“种种部署已令公司建立了诚信，又有实力的形象。故无论传媒怎样追踪剖析，也无损于圣安娜的声誉，反而无形中成为圣安娜的免费宣传工具。”

“更难得的是连行政首长（指陈安方生）也出面替圣安娜澄清作保，种种意外的宣传收获，相信花三四千万元也未必做得到，故在公司的宣传上，可谓获得了大丰收。”

黄敏莉强调，挤提带旺了整个集团的生意，更提高了集团的国际知名度和商业信用。

对此，香港中文大学市场系副教授孔庆勤说：“由于圣安娜在整件事件中，反应灵敏，并善于把握利用传媒的时机，使整件事件只成为一起‘茶杯里的小风波’，而谈不上什么危机。”

圣安娜遭挤提，引发了八佰伴同系公司的并发症。

杯弓蛇影。24日午时，圣安娜挤提风潮之初。欢乐天地要清盘停业的传闻在港九沸沸扬扬，挤提风潮迅速蔓延至欢乐天地各分店。

欢乐天地是八佰伴国际持有控股权的公司，以经营游戏机业务为主。94。”95年度是欢乐天地最好的年景，盈利7500万港元，负债4800万港元；后两年每况愈下，95。”96年度盈利3100万港元，负债9600万港元；96。”97年度竟亏损3300万港元，负债9900万港元。

因此，欢乐天地遭挤提，既说明市民草木皆兵的心理，但谣传也不是空穴来风。

大批市民涌向欢乐天地各分店，凭奖券兑换礼品。晚上 10 时，各分店关门之时，仍有众多持券人轮候换领礼品。如屯门市广场第一座的分店，仍有 300 人的队列未散；淘大花园第二期二楼的分店，在拉闸时，仍有 70 多持券人排队轮候，他们表示，唯恐公司真会“执笠”，还是通宵排队换领到礼品牢靠。

当天，欢乐天地董事长岩泽善明举行紧急记者招待会表示：欢乐天地在香港共有 22 间室内家庭游乐中心，其中的 3 间停业，是因为在八佰伴百货店内，百货店现已封铺，结果欢乐天地的这 3 间分店已不能营业，并非财政上的原因。公司目前运作正常，业务不仅没有缩减，而且还将开 2 间新店。他强调，欢乐天地只有 3 成股份由八佰伴国际持有，八佰伴国际与八佰伴百货并没有关系，八佰伴百货申请清盘，并不会连累同系的其他公司。

欢乐天地有足够的礼品备换，请持券人放心。

也许正是欢乐天地是八佰伴的系内公司，而圣安娜及八佰伴饮食还只是名义上的同系公司，所以，第二天，前往欢乐天地的顾客有增无减，而去圣安娜换领西饼的顾客有所减退。

于是，署理行政长官陈安方生（董建华离港参加国际会议），针对两公司遭挤提发表讲话，表示香港经济基础良好，呼吁市民不要过敏性恐慌：“饼店挤提，我相信无此需要，饼店亦讲过无意结束营业，市民毋须去挤提。”香港经济局长叶澎坤也发表讲话，承认香港的银行及饼屋等遭挤提，反映部分市民人心虚怯，呼吁市民对香港经济要有信心。

欢乐天地挤提风潮也渐渐平息下来。

八佰伴的“多米诺效应”，还使场内和周边的店铺受累。

八佰伴百货的 9 间香港分店，带旺了场内租户和场外商户的生意。如名义上的系内公司八佰伴饮食，不少分店与八佰伴百货店连在一起。圣安娜的一间饼屋，就设在马鞍山八佰伴内，于 20 日与百货店一道被查封。在蓝田汇景商场，集团的百福酒楼、仿膳饭庄和大满贯，就开在八佰伴对面。八佰伴一查封，人流骤然减少。

八佰伴百货店的另一分租户东方红（药业公司），也因百货店的停业，蒙受颇大金钱损失。东方红董事总经理李仕光表示，他们在马鞍山、屯门及空湾的八佰伴内开设了连锁专柜，日常营业额交八佰伴中央电算系统处理，扣除租金后净额退还租户，但至封店时，八佰伴仍欠东方红百多万的款项没有缴清。现在东方红一方面委托律师追付欠款，一方面另行择铺开店。

在汇景商场，与八佰伴百货店不同楼层的一家时装店女东主说；在八佰伴封店的第二天，她一件衫也没有卖出，第三天情况稍为好点。因为每月租金 2 万多，如此长往，她只有等租约届满结业算了。经营牛肉干、零食的罗姓女东主说，八佰伴清盘，她的生意少了三分之一，如果生意一直没有起色，她只有待租约届满结业，实在不堪承受 3 万港元的租金。

只有极少数店主声称没有影响，一位卖化妆品的罗先生讲，因为八佰伴关门，附近要买化妆品的顾客只有来他这里，生意反而增加了一成。

在澳门方面，八佰伴的封店，使车行商人叫苦不迭。原先他们利用地下大堂搞世界车展，大堂是进入八佰伴商场的必经之路。现在封店，人流骤少，车展搞不成，只有设法移至酒店大堂等地方。

八佰伴的“多米诺效应”，岂止上述的这些？受损最大、影响最大、最令人同情与关注的，是失去饭碗的八佰伴员工。

第二十四章 八方关注 追讨欠薪谋新职

一夜之间，八佰伴 2700 名员工成为失业大军，为香港近年来最大的裁员事件。行政长官董建华发表讲话对八佰伴员工寄以同情，香港工联会、劳工处等机构为失业员工尽其责任。员工集会商讨出路 我们的欠薪该怎么办？再就业有无希望？一系列的问题亟待解决！

和田一夫如是说

中小企业发展成大企业时，重要的是能造就几个可替代总经理的人才。

对于领导来说，最重要的是自身各方面过得硬，别无他法。只有你自己在这方面过硬了，下面的职工才会过硬。因此，自我培养乃是领导面临的重要课题。领导本身必须不断蜕变，进取成长，否则也不会有企业的发展。

八佰伴百货店的正常下班时间是晚 10 时。可在傍晚 6 时正，场内广播却响起了美妙的下班音乐，随后扬声器发布通知：“各位员工明日继续上班。”员工莫名其妙，聚成好多个小圈子议论。扬声器又广播：“明日各位继续上班。”员工皆感不安，议论八佰伴是不是要“执笠”了？这些天，租户和货主纷纷搬货撤离。广播劝顾客离开，因为要提前关门盘点。到 6 时半，广播略变口气：“各位员工明日不用上班，直至公司另行以电话通知。”员工直至全部离开店铺，既未见到公司方面的人，也未得到公司的任何解释。

这是 11 月 20 日发生在八佰伴黄埔分店的一幕。这一幕，在同一天也发生在港澳的其他分店。

这是近 3 年来香港最大规模的裁员事件。其中属于百货业的有：尖沙咀三越团结业遣散 230 人；伊势丹撤离香港遣散 100 人；中联国货结业遣散 200 人。而八佰伴裁员的原因是倒闭。八佰伴百货的 9 间香港分店共有全职员工 1635 人，其中沙田 200 人、马鞍山 276 人、将军澳 120 人、蓝田 210 人、黄埔 240 人、整湾 220 人、屯门 249 人、天水围 60 人、元朗 60 人。

2700 名全职与兼职八佰伴员工，突然间变成了失业大军。

当晚 10 时 30 分，分别来自屯门、荃湾、天水围等分店的 200 余名八佰伴百货的员工，在屯门广场御满酒楼召开共商追讨欠薪及补偿的会议。临时立法会议员、香港百货业雇员总会理事长陈婉娴，以及工联会权益委员会梁富华等劳工界人士出席会议。

陈婉娴作为行业工会总代表，对八佰伴这次突然遣散员工的做法表示十分不满。她说因为该公司清盘消息早有传闻，但在此期间，曾有公司员工及工会查询有关情况不得要领，直至今晚资方突然将 9 间百货店关闭，遣散 2000 多员工，这对员工极不负责任。

员工商议的结果，希望能索取到他们应得的代通知金、双粮（双薪）及遣散费等补偿。工会方面表示会提供法律协助，帮助被遣散员工尽早获得赔偿金额。

21 日，香港政府劳工处开始为 2200 多名八佰伴（香港）百货的员工登记。劳工处处长韦玉仪，在巡视观塘服务中心时表示，现时破产欠薪保障基金已累积到 9 亿港元，有需要时可以垫支作为员工的薪金补偿。她还指出，

现时劳工处登记的职位空缺有 1.8 万个。

工联会副理事长梁富华说，员工的 10 月份薪金已经收到，11 月份的欠薪，据了解会于本月 27 日发放，可能不需要破产基金垫支。至于遣散费，由于 1700 名全职员工的公积金可取回其中雇主供款部分的 9 成，以抵销遣散费，其余约 1000 多万由基金垫支；连同代通知金，相信破产基金只垫支约 3000 万港元，对其财政不会有影响。

21 日下午，2000 多名八佰伴失业员工，分别前往劳工处和工联会等地聚会，其中参加工联会总部大楼集会的人数逾千，令礼堂“爆棚”。员工要求工联会和劳工处协助追讨八佰伴所欠的遣散费、代通知金和 11 月份的薪金。在工联会副理事长陈婉娴的主持下，大会选出 80 名员工代表，再从中选出 24 名代表与法院委托的临时清盘人安永会计师事务所进行谈判。

陈婉娴偕 24 名代表前往谈判地点薪蒲岗劳工处，安永会计师事务所总管廖耀强称：八佰伴是强制性清盘，不是外界报道的自愿性清盘。员工的 11 月份欠薪、遣散费及代通知金等，将由破产保障基金垫支。

根据法例规定，员工可获得的最高欠薪为 3.5 万港元，由于八佰伴员工薪金大都在万元左右，故大部分员工均不会受损；而代通知金相当于 1 个月的薪金，这些款项由破产基金垫支，但垫支的遣散费则会从员工的公积金中扣除。对八佰伴员工来说，基本上可取回应得的款项，损失不大；政府的破产保障基金须先垫支款项，就是说，政府成为八佰伴百货的债权人，按照索赔优先次序，很可能不可完全收回预垫的款项。

按正常程序，强制性清盘后，员工便可申请破产保障基金垫支，一般得二至三个月。

如果工联会、劳工处、员工方及清盘人通力合作的话，可在最短时间内获得赔偿。

晚上，不少八佰伴员工得知可尽快得到赔偿，鼓掌欢呼。不过仍有许多员工对前景不抱乐观。对此，香港各报均有报道。

22 日《大公报》指出：“虽然能够取回自己的应得款项，但大部分员工都因失业变得忧心忡忡。在本港零售业普遍不景气情况下，许多人都对寻找新工作没有信心；倘若重新寻找工作，她们又希望继续从事零售业。陈婉娴表示，本港由于租金上涨惊人，经营百货零售业越来越艰难。她透露，尚有大规模百货公司酝酿结业。”

11 月 22 日，特区政府行政长官董建华，在离港飞往加拿大参加亚太经合会议前，就八佰伴事件发表讲话：“八佰伴（香港）百货公司结业导致 2700 人失业，特区政府非常理解这些人的痛苦，同情他们的遭遇。所以政府有关部门迅速反应，作出了一连串安排，尽量安抚受到影响的工人。”

对于零售业整体仅仅受到利息高企等因素影响，董建华则表示：“导致八佰伴结业的更主要的原因还是其自身经营上的问题。利息高企对香港有负面影响，但相信这是暂时的，香港经济基础良好，很快会恢复正常运作。”

次日，香港各报均对此作出报道。26 日，法国《欧洲时报》亦作出反应，文章标题是“董建华：尽力协助八佰伴员工！”

21 日，政府财政司曾荫权在一公开场合接受记者采访时指出：“不要把八佰伴百货的倒闭事件看得太悲观，该公司的倒闭原因是个别事件，其开始的困难并不出于香港。

据所知八佰伴在港的业务基本正常。”

22日，教统局长王永平表示：“劳工处就业辅导组已迅速行动协助员工就业，相信员工能在几个星期内找到新工作。”他又说：“八佰伴倒闭令致2700名员工失业会冲击人力市场，可能调低明年雇主的加薪幅度。虽然个别行业、个别公司的倒闭事件时有发生，但目前本港失业率依然偏低，只有2.3%至2.4%。”

香港雇员再培训局主席谭耀宗说：“培训局有足够资料储备，开办课程给受影响的八佰伴员工。这两天，培训局的属下机构曾主动接触他们，并将资料留底，以帮助他们以后另找工作。”

在政府的干预下，劳工处、工联会、员工方、清盘人紧密配合，各项工作紧张地开展起来。这一期间，韦玉仪、陈婉娴齐齐成为传媒追踪的人物之一，频频在电视报章上曝光。23日这一天，两位名女人突然发生争拗，为本已够热闹的传媒增添了一则花边新闻。

这日下午，劳工处长韦玉仪出席职业安全局的活动后，向传媒要求工联会副理事长陈婉娴作出澄清，谓劳工处从未发出可在一周内向八佰伴员工垫支欠薪的“期票”，以免发生误会。

韦玉仪说：劳工处对八佰伴员工的遭遇十分同情，但为了确认数目无误，需要核对各项资料，如员工的在职纪录等，还需员工及临时清盘人确认，劳工处需要时间来处理为数达2700宗的垫支欠薪申请。劳工处会尽力加人加班，确保欠薪在6个星期内可以“到手”。

韦玉仪强调，劳工处过去与员工会面时，并无作出在一周内向员工发放欠薪的承诺。

她要求在场的工联会代表兼临时立法会议员陈婉娴作出澄清，以免外界误会劳工处“讲话唔（不）算数”，“打击劳工处的士气”。

两位名女人并未当场发生舌战。陈婉娴离场后，于当晚立即发表声明回应，对韦玉仪的说法表示不满，认为有指责她误导八佰伴员工之意。“员工代表及我本人，从来没有说过劳工处已答应在一星期内发放”。声明指出：“劳工处长本身似乎并不太了解情况，只要韦处长翻查劳工处的会议纪录，或询问劳工处职员，便会一清二楚。”

这场风波很快平息了，也许真是双方的误会。其后，双方都为八佰伴的员工尽心尽力，劳碌奔波。26日，香港百货零售业雇员总会理事长陈婉娴，偕员工代表前往劳工处总部，与劳工处长韦玉仪等，就八佰伴员工申请破产欠薪保障基金事宜进行磋商，会谈取得满意的结果。

劳工处承诺，会在1998年1月7日前发放特惠款项给符合资格的员工，特惠款项包括欠薪、代通知金和遣散费等，首批获得特惠款项的申请人会在圣诞节（12月25日）前领到应得的款项。

会后，随陈婉娴参与会谈的员工代表何键爱表示：“在感性上觉得6个星期时间会拖得太长，但理性上明白到批核程序确实需要时间。”何键爱对现有的结果表示满意。

因为八佰伴员工已在资方遣散的第二天，得到可望获得欠薪等赔偿的答复，他们最担心的，是能否找到一份安稳而待遇尚可的新职业。

11月23日，香港《新报》发表“各大机构应尽量吸纳八佰伴员工”的社论。“呼吁各大机构尽量吸纳这批八佰伴员工，尽量发挥他们在零售业所长。”

“据了解，有不少员工是夫妇档或单亲家庭。这些人一旦失业，家庭便

完全失去了收入。除非他们有积蓄，否则连日常生活开支也难应付。即使破产欠薪基金可垫支约 7 成欠薪，但只能应付短期需要，他们最需要的是有一份新的工作。

“八佰伴是一间（在港）有十多年历史的百货公司，2000 多名员工中相信有不少是有多年百货业经验的，本港其他百货公司可给予他们机会，既可帮人也可为公司补充人才。”

社论敬请“各员工有两件事应要记着：第一、不要意志消沉，失业并非自己的错，应努力找寻工作；第二、不要误堕陷阱。据说有些急需营业的机构，向失业员工招手，但这些机构未必适合他们，除非他们一心一意想转业，重新适应。

“受金融风暴影响，香港现时经济状况令人忧虑，希望雇主与雇员之间能同心协力，互相体谅，渡过这个寒冷的冬天。”

22 日，劳工处发言人说，陆续有 70 个零售业雇主表示有 1600 个空缺，可给予八佰伴的员工申请。加上以前的约 2000 个零售业空缺，共有 3600 个空缺职位，因此，八佰伴的员工不必过于担心没有工作。

同一天，拥有 400 多会员的香港零售管理协会，其执行总监白恩诺表示，已通知各会员公司相助。白恩诺说，本会只是行业公会，故不便直接替八佰伴的员工介绍职业，但协会会员开设有 5000 多家零售店、超级市场和时装店等，协会已接到一些会员的答复，有意聘用八佰伴的员工。

白恩诺说：近年来香港租金和工资上升使零售业经营举步维艰，加上月来的金融风波的打击，压力更大，有需要减低经营成本。因此，雇主对增加人工费有保留。

白恩诺的话，表示出对现状不抱乐观态度。

虽然劳工处公布的零售业空缺职位有 3600 个，远远多于八佰伴的失业员工，但仍会有不少员工找不到或一时难找新工作。香港的失业状况，属结构性失业，一方面社会存在着约 10 万失业人员；另一方面雇主因找不到“价廉物美的”员工，而宁可让职位空缺着，香港的空缺职位却超过失业人员数目。

八佰伴在港经营历史达 10 多年，不乏经验丰富的员工。但总有一批年龄偏大，或素质较差的员工难谋新职。只有就业相当充分的情况下，这批失业大军才可基本消化掉。

最理想的出路，还是就地做老本行。

分布在新市镇的八佰伴各分店，绝大部分员工来自当地及附近新屋村。劳工处公布了 3600 个零售业职位空缺，相当部分在港岛和九龙。若要这些住在新市镇的员工，乘公共巴士往返近百里路程上班，显然不现实。

11 月 27 日，各大报章均披露八佰伴员工见工（应聘）时，被杀价的新闻。《东方日报》称：“2000 多名八佰伴员工一夜间打破饭碗，不少零售业的公司纷纷向这批失业大军招手，但有八佰伴员工向本报申诉，指这些都是‘骗人伎俩’，当公司知道他们是八佰伴员工便乘机压价。

“逾百名八佰伴员工参加职业招聘讲座，当中有 5 间来自不同行业的公司表示有逾 400 个职位空缺，大力招揽与会者加盟。不过，在座的员工皆不抱很大希望，他们连日内奔波于劳工处、工联会及各大公司都是扑空而回，精神近乎崩溃。

“数名前八佰伴员工表示，劳工处虽然提供了不少职位空缺的公司名单，

但他们应征时，公司往往已请了人又或改聘兼职，他们亦发现，其入职待遇相比其他应征者较差。”

在八佰伴马鞍山分店担任经理的张小姐向记者申诉，日前她替下属向即将在马鞍山开设分店的一间大型百货公司查问入职条件，发现该公司趁机降低员工福利，售货员薪金只得 6100（港）元，每月假期减至 4 天。她说一名在该间“压价”百货公司的友人向她透露，原先售货员薪金为 8000 多元，但当宣布八佰伴清盘后，新入职者的人工（薪金）已减 1000 多元，近日再减 1000 元。

韦玉仪知悉上述事情后，表示劳工处会关注事态发展，如见工的八佰伴员工遇到某公司提供的待遇，与劳工处提供的资料不符，应向劳工处投诉。

事情当然不会那么简单。零售业是香港各业中工资待遇最低的行业，不同于其他需要复杂技术或强体力的工作，零售业的盈利水平亦不可与其他行业相比。在零售业数年长期不景气的情况下，雇主压低员工待遇，总会提出这样那样的理由。

从长期来讲，要解决八佰伴员工的就业问题，并使他们获得较好待遇，有望香港经济的繁荣；从短期来看，则寄希望于停业的商场尽早重新开业，雇用原班人马。

在这方面，澳门的情况，似乎比香港要好得多。

第二十五章 消灾解困 旧铺复业亟整顿

大业主信德集团接收澳门八佰伴的商场，八佰伴原班人马重新登场。而香港的八佰伴分店却没这么好的结局，不是未招募到大型百货公司，就是拆零出租。在内地，北京赛特、沙头角八佰伴、上海第一八佰伴商厦和南方商城，结局大不一般，各方的反应也不尽相同。

12 月 18 日，澳门八佰伴购物中心恢复营业，对八佰伴的员工来说，除了雇主的身分不同，其他的基本没有变化。

可以这样说，如果日本八佰伴不破产，香港八佰伴百货就不会倒闭；如果香港的分店没清盘，澳门的分店就不会停业。当然连锁反应的深层原因，是这些公司本身存有问題，假若健全的话，是能够抵御“多米诺骨牌”的冲击的。

八佰伴香港有限公司，透过八佰伴百货（澳门）有限公司，间接控制澳门百货店经营权。香港八佰伴百货各分店清盘，澳门的分店也同时停业。但情形与香港方面有所不同，到 11 月 20 日停业，澳门的供应商、业主、租户等，未有一家入禀法院讨债，亦未有一家租户和供应商搬货。关闸前，有租户及供应商想搬货，被店方及业主阻止。

22 日上午，澳门八佰伴租户委员会首次与澳门八佰伴的代表、香港八佰伴百货临时清盘人安永会计师行代表会面。三方都赞同澳门八佰伴恢复营业的大方向。

安永会计师行代表向澳门的租户重申：澳门八佰伴至今尚未申请清盘或破产，在停业前，澳门八佰伴在日常经营上属于健康。出现停业只是受香

港八佰伴的不利消息的拖累。当时，店方提出 7 时半关门也是临时决定，主要目的是避免混乱和出现混水摸鱼的情况。但后来发生的情况，却使停业成为定局。

这个后来发生的情况，就是租户当即向店方追讨营业欠款（方式与香港方面一样，无论是八佰伴还是租户专柜的每笔零售款，均由顾客交中央系统的收银电算机处理）。

在租户、供应商的“围困”下，偿债无力的店方肯定无法恢复营业。

23 日《澳门日报》说：“目前摆在澳门八佰伴面前的只有两条路：一是物色买家；二是宣布破产。

“前者对各方都有好处，因不但可保全澳门八佰伴的资产，亦有利于现有百货商场的继续运作。若租户坚持以追讨营业欠款为先，以目前澳门八佰伴的现况（相信一部分资金已调往香港救急）已无法支付，只能宣布清盘或破产。一旦宣布破产，对店方和租户都不利。基于上述考虑，大部分租户都倾向以第一种方式解决问题。事实上澳门八佰伴方面也一直在物色买家，冀能维持经营局面，也对物色买家有利。为此，三方初步在继续营业的大方向上达成共识。”

当日，澳门八佰伴的百多名员工在公司门前聚会，要求公司高层就员工支付薪金及是否清盘作出明确答复，公司高层一直没露面。员工向采访他们的记者说：由于接近年尾，加上春节将至，开支增大，若在此间失业，生活彷徨，大家都不愿看到公司倒闭。

澳门工联权益委员会主任林香生表示，工联和商业雇员总会对该公司员工职业及维护正当权益将尽力给予协助。

三方会议结束，传出原则同意恢复澳门八佰伴营业的消息，这使得澳门的员工情绪，不似香港八佰伴员工那么悲观。

12 月 6 日，澳门八佰伴租户委员会发布消息称。澳门八佰伴现在尚未申请清盘，但没有能力偿还租户等的拖欠金额。此外，基于法律责任问题，短期内找不到新买家愿意接管经营。基于上述原因，八佰伴（香港）百货临时清盘人安永会计师事务所，可能于短期内将澳门八佰伴申请清盘及解雇员工。

消息还透露，大业主信德集团希望能在法律容许的范围内，在短期内收回澳门八佰伴百货公司场地及与所有租户订立临时租约的形式继续经营。

12 月 10 日，澳门八佰伴的问题得到较满意的解决。大业主临时接管澳门八佰伴百货公司及商场；大业主原则同意继续雇用包括高层管理人员在内的原八佰伴员工；八佰伴商场初定于本月 20 日重新继续营业。

现时澳门八佰伴的债项逾 2 亿港元。最大的一笔是欠母公司八佰伴香港，为 1.7 亿港元；拖欠供应商、租户及寄售商的款项约 4300 万港元；拖欠大业主信德集团 3 个月租金共 2000 多万港元。欠债中，尚未计大业主可能向澳门八佰伴追讨中断租约造成的损失，租约是 10 年，现在只履行了 5 年。

安永会计师行澳门代表何美华在召开租户代表会议时说：“香港清盘人方面一直努力为澳门八佰伴物色新买家，但到现阶段为止，始终未能洽谈成功。考虑到澳门八佰伴本身已无力偿还 2 亿元的欠款，以及透过清盘解决现有债务和物业使用权，有利商场短期内重开和日后物色新买家。澳门八佰伴清盘是必须依法律程序进行的，如不清盘，便不可能重开。重新开业后的商

业机构自然不是原来的八佰伴（澳门）百货有限公司。”

这个商业机构，是临时接管的大业主信德集团。

信德代表向租户表示，信德与租户签订 6 个月的临时租约，首 3 个月按 9 折收取租金，后 3 个月按原租金（即澳门八佰伴收取租户的租金额度）收取。在此段时期，大业主会考虑是否物色新买家还是继续经营下去。外界评论，如果盈利状况尚可，信德集团可能会设立一间专门的百货公司正式接手经营。

10 日，大业主信德集团表示原则同意雇用原八佰伴所有员工，到 11 日，信德确定全部雇用原有员工。员工薪金不变。职务不变，由于信德是临时接管，故所雇的员工可能不享有长期雇员的某些福利。

澳门工联社会事务委员会主任关翠杏称赞这是件好事，也是理想的方式。工联仍会跟进雇主澳门八佰伴清盘后所要进行的员工赔偿，以及属于员工权益上需要的赔偿，如遣散费等。

笼罩在八佰伴澳门员工间的悲观情绪烟消云散。这情形，与香港方面截然不同。

通过澳门八佰伴事件的处理，外界发现，原来澳门购物中心商厦不是八佰伴的物业，仍属原来的主要发展商信德集团！之前，港澳传媒，乃至和田一夫本人，都称买下了澳门新口岸商场。实际上，是买下了澳门商场的使用权，获得二业主的身分。由八佰伴集团再转租予澳门八佰伴百货店，澳门八佰伴百货公司还将其中的档位出租给入场经营的租户。

信德集团主席何鸿接受记者采访时说：信德今次是“又唔见钱（指赔本），又出力！”信德没有向澳门八佰伴索赔违约租金数百万元。何鸿称集团接下商场继续营业，是履行繁荣澳门的一贯承诺。

信德集团以放弃向澳门八佰伴百货公司索讨未履行租约的赔偿，和接受以帐面价 200 多万港元的店铺装修及设备的条件，收回了购物中心商场的使用权。至于澳门八佰伴的存货，全部折价卖给信德集团所控的临时经营者，价值约 800 万港元。安永会计师行代表何美华称：这样比香港八佰伴存货公开贱卖理想得多。

这一做法，有利于被清盘的澳门八佰伴，若像香港那样清货大拍卖，肯定套现不到 800 万港元；这也有利于接手的经营者，享受折扣后比进货低廉。另外，可节省清盘费用，清盘费用按法律程序是要计入债务的，并属优先偿还之列。同时还可保全商场原貌，因为原有的货品摆设等，都是经过精心设计，并在长期的经营中改进而形成的，可令接手经营者能更快重新开张营业。但部分供应商则表示二这种做法忽视了他们的权益。

澳门八佰伴于 12 月 18 日试营业，商场兴旺如初，在顾客眼里，觉得没一点变化。对原八佰伴的员工来说，除了雇主身分变了，一切都谈不上什么改变。

然而好事多磨。20 日澳门新八佰伴正式营业，在开张的前半小时，一批军警突然包围了商场，出示法院的禁制令，宣布不准开张，必须清点所有的货品。起因是供应商入禀法院，追讨八佰伴的欠帐。对此，信德集团主席何鸿忿忿不平，他声称信德是新业主，有关旧八佰伴的贷款纠纷，不应涉及新业主，更不应在临开幕时突然袭击。供应商要求新八佰伴拿出 169 万港元，垫支贷款赔偿。经双方律师商讨，何鸿同意支付 160 万港元作保证金，事情才算基本“摆平”。

何鸿对法院的做法表示遗憾，他说澳门政府曾来电表明政府会全力支持澳门八佰伴的复业，并会协助解决所涉及的法律问题。

目前，澳门八佰伴的清盘偿债仍在继续，估计要一年左右的时间结束。

下面谈香港 9 间八佰伴分店清盘后的物业租赁情况。

最理想的方式，是像澳门方面那样，由一家大商家全盘接下腾空的店铺经营。这样，有利于缓解前八佰伴员工的失业压力，若能雇佣原班人马，那是再好不过。

香港 9 间分店封铺停业，将腾空逾百万平方英尺的商场。由于香港经历了股市风暴，物业市场的租价随股价一道滑落，约跌 2 成。站在业主的立场，大概不会是什么好事，再出租难获理想的租价。对零售商来说，则可能是一件好事。

但是，由于股市低迷，影响市民购买力，零售商生意并不好做。加上香港最大的日资百货集团八佰伴倒闭，令商家慎之又慎。而个别商场业主，认为八佰伴退出是一件好事，称他们与八佰伴还是多年前的租约，租价定得太低，现在可以重新调整租价水平。

我们首先看八佰伴在香港的首间分店沙田新城市广场。

八佰伴百货倒闭后，市场立即爆出八佰伴的主要竞争对手吉之岛，觊觎八佰伴沙田和黄埔分店铺位的消息，还称吉之岛将招募 300 名八佰伴员工。

吉之岛对是否接手沙田及黄埔的商铺，未作肯定与否定的答复。公司公关部发言人尹美玉说，吉之岛不会“亦步亦趋”、“人弃我取”，要进行多方面的考虑。

吉之岛倒是热衷于聘用八佰伴的熟手。尹美玉说，集团已主动与劳工处联系，表示有兴趣招募八佰伴的员工，以协助他们就业。届时会招聘 200 名全职和 100 名兼职员工。

但她强调，集团不会优先选聘八佰伴的员工，仍按一般的招聘程序进行，薪金及职务等，也不照搬原来的，而会按照个人的工作经验及履历厘定。

八佰伴的员工不认为吉之岛传播了福音，担心到时会被压价。届时所招聘的新员工将去新界慈云山吉之岛上班，开业时间定为 1998 年 3 月。

吉之岛并没有进驻沙田新城市广场，不知是本来无意，还是租价未谈拢。市场人士普遍认为吉之岛不会冒进扩张，以免重蹈八佰伴倾覆之旧辙。

不过，新城市的大业主新地集团似乎不急，旗下物业管理公司声称，已有大客户入伙新城市商场。究竟是哪家，则未公布，也是一种策略吧？有人士分析，来者可能确实实是大型零售业集团，但很可能是大集团在商场里开一家中型连锁店，而难有像八佰伴那样，承租下近 10 万平方英尺的铺面，成为大型商场的核心商家。

至 12 月中旬，市面传出的消息，也只是“有近 5 成楼面接近签约阶段”。

恒基东主李兆基倒是动作神速。他有一个有利条件，集团旗下有一间千色百货公司，该公司已在屯门、元朗、荃湾开设了 3 间分店。

八佰伴租用马鞍山新港城中心 16 万平方英尺的商场。当年八佰伴马鞍山分店开幕，李兆基在典礼仪式上说：“八佰伴开业后会带旺马鞍山区，而马鞍山区又会带旺八佰伴，这样就旺上加旺了。”现在八佰伴倒闭，有人挖出这句陈言揶揄李兆基，问：“现在有几旺了？”对李兆基来说，面子次要，要紧的是商铺空着，少了一大笔收益，更令马鞍山萧条，李兆基建的大量楼

字卖不出去。

如今，香港一下子腾空百多万平方英尺的商铺，马鞍山的新港城中心，一时难觅核心大客户。李兆基一声号令：让千色百货进驻！

李兆基“自己旺自己”的做法引起传媒的倍加关注。恒基地产特别计划部总经理陈锦胜，在12月12日接受记者采访时说：“恒基的大前提是不可以令16万平尺的面积变‘吉’（空），因为那会影响整个商场的形象，甚至（影响）其他租户的生意。尤其此际是圣诞档期。

“我们的考虑是一定要有一个具份量的租客作 anchor tenant，给商场带来凝聚力，特别是马鞍山13万人口的区内，并没有大百货公司。故此一间新的百货公司是不二之选。”

恒基的这一举措，得到中资广南超市连锁集团的响应，决定从千色百货的经营楼面承租原八佰伴超级市场的铺位（作者注：八佰伴分店是综合性商场，主要分百货店、超级市场和租户专柜三大部分）。广南超市将与千色百货一道开业。

马鞍山新港城八佰伴原有全职员工180名，千色百货只雇用了80名全职员工。个中的原因，是千色参照屯门分店的经验，实行一更制（即中午12时至晚上9时）。店方说这样能有效地利用资源，节省人事开支。新港城千色店，除店长从荃湾调来，全部由八佰伴的员工担任一线售货员及管理层人员。

对员工来说，工作时间长于八佰伴，八佰伴是二更制（早10时至晚10时），一班是6小时，而千色是9小时。八佰伴的其他福利待遇也较千色好。不过事到如今，能进千色这样的大公司也算是不错了。

马鞍山新港城商场于12月12日开幕，为香港9间原八佰伴分店最早投入营业的商场。

信和集团旗下的屯门市广场，因八佰伴执笠（破产），腾空了31.7万平方英尺楼面，为八佰伴各分店之最。信和招募不到核心大客户，自在情理之中。信和情急之下，推出“生活天地”的招牌，招徕中小租户，并稳住原来的专柜租户。信和不仅租价较以往低廉，还推出6年的短期租约。这些举措，受到新老租户的欢迎，至12月中旬，已有8成铺位租了出去。

出售运动鞋的华基泰公司，原来是屯门八佰伴的租户。现在的营业面积较以前扩大1倍。华基泰的发言人说，我们的租金开支却没增加，因为，租价仅为原来的5成。

胡应湘主持的合和集团旗下的荃湾酒店商场，营业面积约7.5万平方英尺。该商场已改名“熊猫乐园”，合和也没有招募到大客户，拆零出租，并且推出短期租约。该商场定于12月20日开幕。

将军澳厚德村商场是房委会的物业。业主联系了5家商户，其中有两家是大百货公司和超级市场。至作者书稿杀青，尚未得到确切消息。

蓝田的汇景商场的4楼5楼，业主分别是私人投资者部太和满年集团，他们暂时也未招募到大客户，准备拆零招租。

新北江集团的天水围商场于12月12日开幕，均是中小租户。该商场的租约期限更短，至次年2月。该商场共隔成31间商铺，最大的有千余平方英尺，最小的百余平尺；最贵商铺月租6万港元，最低的仅3万。由于租价低，租期短，很快就出租告罄。现在集团仍在为招募大租户而不懈努力，希望有八佰伴那样的大客户进驻。

元朗大兴大厦商场，也选择拆零招租为权宜之计。

长实集团旗下有两处物业出租给八佰伴，一处是黄埔花园商场；另一处是马鞍山海柏花园商场。海柏花园与恒基的新港城连接一体，中间有旱桥相连，八佰伴马鞍山分店实际上横跨两处。至书稿杀青前，作者也未间长实的两处商场确切消息，只是市场传闻，集团正在积极联系大百货公司。

除恒基集团拥有自己的百货公司，没有一家大业主招募到核心大客户。这种情况，与 80 年代至 90 年代初的大型百货公司的“开店热”，形成鲜明对照。可见现在香港零售业不景气之程度。

香港的 9 间前八佰伴分店，未像澳门那样以满意的方式消化掉，不仅不利于大业主，更不利于大部分职业无着落或不称心的八佰伴前员工。

八佰伴（香港）百货公司的倒闭的负面影响，不可能在短期内消失。

那么，日本八佰伴的破产和港澳百货业的全线崩溃，会对中国内地项目产生什么影响呢？

赛特购物中心是八佰伴在中国内地第一家以特许经营权的方式管理的商场，也是最后一家以这种方式经营的商场。虽然现在的赛特早已与八佰伴没有关系，但仍受到人们的关注。

据中国通讯社 12 月 2 日电讯稿，日本八佰伴破产，港澳的八佰伴相继结业，北京赛特集团副总裁王辛民坦言：“北京赛特安然无恙，一切正常。”

王辛民谈了当年“协议离婚”的原因：一、八佰伴管理人员不熟悉中国的国情，管理上“水土不服”；二、八佰伴的商号使用费过高；三、八佰伴想把发展中心转移到上海，而赛特也想探索有中国特色的经营管理方式。

王辛民说，八佰伴撤出后，我们坚持从中国国情和北京商情出发，坚持自己的中高档市场定位，取得好的成绩。分手后的第一年度，销售额达 6.54 亿元（人民币），比上年增长 46%；1996 年增加到 8.05 亿元，年增幅 22%，人均利税在北京的大型商场中居第一位。1997 年虽然北京有多家商场开张，营业额仍有所增长，估计有 1%。他说：“八佰伴的破产不会对赛特今后的发展产生不良影响。”

赛特购物中心总经理李卫对八佰伴的日方管理人员仍念念不忘，他说：“合作伊始，八佰伴给了赛特不少教益，给人印象很深的，是一次顾客投诉商品问题，当时的日方总经理黑山不由分说，就从自己的腰包里掏钱给顾客。这种对顾客的尊重，赛特作为宝贵传统坚持下来。”

《北京日报》评价说：“今天，当日本八佰伴倒闭之时，赛特已学会了‘师傅’当年的做法，开始了商号和管理的输出。赛特旗下的‘西单赛特商城’一炮打响。”

从时间上讲，深圳沙头角八佰伴是八佰伴在中国内地开设的第一家分店，也是中国第一家中外合资的零售企业。该商场营业面积 1000 多平方米，投资 1000 万港元，于 1991 年 9 月 8 日开业。

从规模上讲，这间商场在八佰伴日后宏伟的中国战略中，地位无足轻重。但在合作过程中出现的问题，却在八佰伴及其他日资企业中具有普遍意义。

该商场的中方投资者为沙头角进出口贸易公司，占 51% 股权；日方占 49%。由于中方缺乏经营高档百货商场的经验，而八佰伴是具有先进管理理念及经营方式的跨国百货集团，日方代表秉掌经营管理大权。作者 4 年前曾光顾过这间商场，觉得它很新潮，服务态度甚佳，便由衷感叹：“日本人真

厉害！”

作者不知，当时中方已不买日本人的帐，认为日本人太不懂中英街游客的消费结构和消费心理，造成严重的亏损。据后来披露的数据，1992至1994年3年间，累计亏损300万元（人民币）。中方认为这是无法承受的，而日方则认为可以容忍。

这实际上是两种经营思想的冲突。一般来说，中方较急功近利，回报心理殷切，巴不得投下钱就产生效益，尤其是从事贸易的商家，追求每一笔短期生意的盈利。而日本的百货业投资者，普遍以占有市场率为长期战略，并不十分看重眼前的利润，认为占稳了市场，创出品牌信誉，以后能获得长效及稳健的回报。日本的企业家普遍认为，中国的商家大多缺乏远大目标，经营上多是短期行为。

作者不想简单地评价孰优孰劣，更无事实指责沙头角贸易公司是短期行为。作者要指出的是，无论与境外哪种资本的合作，如没有协调好，就会造成关系的破裂。

在1995年，作者听友人说，沙头角八佰伴不再是日本人的天下。我当时没有细究，是八佰伴撤资退股，还是日方大权旁落？到香港八佰伴百货倒闭后，作者为充实材料，决定去实地暗察一番。也许是作者“走眼”，感觉有误，我再也寻找不到当初那种新鲜而舒适的感觉。该商场换了新店名：“新佰伴”。我在“新”字上面凝视良久，恍恍惚惚不得要领。作者还有一个错觉，似乎觉得店员的服务态度也不如以前热情殷勤。

不过，店方人士感觉良好，一位不愿透露姓名的店员自豪地对作者说：“自从日本人走后，商店开始赚钱了。”

据悉，日方经理撤走后，1995年商场减少亏损17万元；1996年大翻身，盈利达110万。

1997年5月，中方单独投资2000万元，将八佰伴与贸易公司旗下的烟酒商场和时装商场打通，形成以“新佰伴”为核心的购物长廊，单以其110米的长度，就在250米的中英街处垄断性地位。

那么，在面貌一新的新佰伴，八佰伴是否还占有权益？3年前日方提出撤资，据传中方以日方单方面撤资而未许。这样，日方既没有人在这里，又留下了49%股份，日方能保障所持的49%权益吗？有人认为绝无可能，作者则相信中方会依法办事，保障外资的合法权益。

1997年，八佰伴迫于财政恶化的形势，无力再投资购物长廊的改造，提出放弃股权，条件是中方到年底停止使用八佰伴商号。

中方并不以为“八佰伴”这三个字能值几个钱，早在年底前几个月就改商号为“新佰伴”，更于11月20日香港八佰伴百货宣布清盘时，即在营业执照上取消了早已清扫出店的八佰伴旧店名。

世人瞩目，并且现时最为关注的，要数八佰伴在上海的投资。

据中方公布的资料：上海第一八佰伴是1992年9月经国务院批准成立的中国内地第一家中外合资零售百货企业（注：沙头角八佰伴由地方政府批准），注册资本5000万美元，上海第一百货持有45%股权，香港的八佰伴国际持36%，日本八佰伴持19%。合资公司投资2.28亿美元建造了浦东新世纪商厦，该商厦于1995年12月20日开幕。

八佰伴在上海的另一个大项目是上海八佰伴南方商城，总投资0.7亿美元，资本金5450万美元。其中，上海南方商城占30%股权，香港八佰伴

国际占 40%，其余为新加坡 DIC 和 IMM 公司（八佰伴集团的海外分公司）。该座国际商品配销流通的商城于 1995 年 11 月 30 日开业。

上海方面不仅为八佰伴投资提供便利，还给和田一夫崇高荣誉，授予他“上海市荣誉市民”称号。李鹏总理视察新世纪商厦时，还会见了和田一夫，询问有什么困难需要国务院出面。

现在，八佰伴几乎全线崩溃。香港部分传媒和商家摇身一变成了“事后诸葛亮”，指责八佰伴在香港及内地的投资如何糟糕，大有“墙倒众人推”、“落井下石”之嫌。

日本传媒及同行更是幸灾乐祸，称和田一夫携巨资到上海“自掘坟墓”。在这个以划清界线为时尚的非常时刻，世人自然分外关注上海市政府，以及上海的合作伙伴的态度。

首先，上海市政府及合作方十分关注八佰伴的两次重大危机，在第一时间召开紧急会议，商议对策。

其次，上海市有关官员及合作方的高层人士，对八佰伴的损失表示惋惜。

再次，市政府、市商委及合作方正全力巩固中日新三方的投资成果。

1997 年 11 月 14 日，上海第一八佰伴常务副总经理谢振华介绍说：从 1996 年 11 月份起，上海第一百货的实际运作已由上海第一百货公司控制，商厦所经营的商品 75% 是国内商品。新世纪商厦的去年销售收入 7.25 亿元，进入上海零售业前十强。1997 年 1—9 月份实现销售额 7.66 亿元，估计到年底可在上海同业中排名第 7 位。营业额增幅超过全市同业平均水平，同时，今年还按计划偿还贷款 400 万美元。

11 月 21 日，上海新世纪商厦如期举行了主题为“我两岁了”的开业两周年庆典促销活动。

11 月 23 日，上海市商委负责人向中外新闻界表示：上海第一八佰伴有限公司是独立法人，近来八佰伴国际集团危机两次爆发，对上海第一八佰伴不会产生大的影响，上海第一八佰伴经营状况良好。上海市委机关报《解放日报》等均对商委负责人的讲话作了报道。

据 11 月 22 日香港《经济日报》，上海第一八佰伴集团管理层接受该报记者采访时表示，日本八佰伴托管人，已向上海第一百货集团提出转让股权的建议，境外很多公司已提出购入日本八佰伴出让的 19% 股份。他说，根据协议，上海第一百货集团拥有购入外方股份的优先权、本集团会同市商委开会研究过日本八佰伴退股转让及处理方案，市政府已明确表态会给予支持。

由于香港八佰伴百货清盘，可能香港八佰伴国际会提出转让所持的 36% 股份或少于这个比例的股份。上海商委及第一百货集团均没有表示会将这部分股份买下来，只是透露会将现有的 45% 股权提升到控股权。按国际惯例，控股权则需持有超过 50% 的股份。

11 月 25 日，八佰伴南方商城有限公司副总经理杨国强在与《文汇报》记者交谈中称：随着八佰伴集团频频出现危机，日方人士纷纷撤离，目前经营管理工作已完全交予了中方人士。由于日方对中国市场的不太了解，造成了在管理上成本高、浪费大等一些缺陷。

中方领导接手后立即对市场供求做了新的分析，并将工作重点放在了管理制度的改革与结构的调整上，取得了立杆见影的效果。八佰伴国际集团

的有关人士也认识到干部本土化的重要性，并表示对中方领导有充分信心。

问及香港八佰伴国际是否可能转让股权一事，杨国强指出：“不排除这种可能。但在香港方面未提出该要求前，八佰伴南方商城会全力协助香港八佰伴走出困境。”他没有具体谈怎样“全力协助”，但他反复强调要巩固和发展已取得的成绩。意思是不令八佰伴“后院起火”、“雪上加霜”，让八佰伴全力去应付日本和香港方面的危机。

他强调说：“在资产重组和调整过程中出现股权的转让是十分正常的，对于八佰伴目前的状况，中方完全可以理解。如果八佰伴将来发生困难而提出股权转让，中方会积极配合，相信凭借公司的实力和影响定会吸引其他著名企业的参与，但中方上海南方商城目前尚未有收购之打算。在八佰伴提出该项要求之前，中方将一如既往地与其密切合作并尽力帮助其渡过难关，双方都为合资企业有更好的发展前景而努力。”

作者记得，上海市官员及合资方代表多次提到八佰伴宝贵的经营经验及先进的管理方式。现在他们仍未“醒悟”，没有清算式地列数八佰伴经营管理方面的种种不是。上海方面现在对八佰伴的评价仍是温和的、中肯的。他们如此做，是明智，还是糊涂？作者不想轻率下结论。

下一章，作者想就八佰伴的过去、现状和未来，作一些小结式的探讨和预测。

第二十六章 从零开始 重振雄风路漫漫

日本吉之岛集团收购日本八佰伴；香港方面仍有中资欲收购八佰伴香港的传闻；还有八佰伴集团是否会放弃上海的项目，皆为市场所关注。世人习惯以成败论英雄，现在和田一夫惨败了，还会像花菱受挫、巴西败退那样，东山再起吗？从零开始，年迈的和田一夫重振雄风是何等艰巨！

和田一夫如是说

从零的起步，做到成为亿万富豪，是有可能的。但是，你得牢记一个原则，就是不能中途放弃原有的努力。即使是到了山穷水尽的绝望境界，你也得坚定信心，要继续奋斗下去。

火凤凰必将重生，在燃烧自己后，会再创新天地，大不了从零开始。

八佰伴集团最先发生危机是在日本，最早有重组结果也是在日本。

1997年9月18日，日本八佰伴向静冈县沼津市法院申请“会社更生法”。在法院批准后，日本八佰伴的所有资产均交法院委任的托管人掌管。偿还债务、遣散员工等善后事宜，也由托管人进行判断处理。

托管人代表指出：（日本）八佰伴所欠的债务，只有通过变卖国内、国外的资产偿还。在未正式作出出售某几项资产之前，托管人向本国的大型零售集团发出意向，希望他们能出面拯救。

大荣首先以自身财政困难，予以婉拒。其实大荣是日本八佰伴财政危机的最大赢家，2月，大荣以331亿日元的较廉代价收购了八佰伴16间优质分店。其他大型集团都表示有兴趣，但最早作出反应的是八佰伴在日本及香港的“死对头”吉之岛（佳思客）。它们在日本国内走的都是中低档路线，

在香港，吉之岛后来及将来拟开的分店也大都在新市镇。

日本吉之岛集团跨出这一步并非易事，集团内部发生激烈的争执。反对派的意见与银行界相同，认为八佰伴的财务状况不透明，外界搞不清它的资金流动以及每项投资的盈亏情况，担心集团收购后会背上沉重的包袱。

以吉之岛集团总裁冈田元为首的支持派认为，静冈县伊三地区是成熟的著名旅游胜地，八佰伴在那里已形成网络，外来的集团很难再发展超级市场。八佰伴虽然出售了 16 间优质分店给大荣，但现有的伊三地区的分店，只有五六间亏损，其他都还盈利。在静冈县以外，还有札幌国际购物中心、新世纪半田等大小分店，大部分盈利，新世纪半田的营业额也处上升阶段。日本八佰伴在海外的业务，大部分有盈利，其中所拥有的大量不动产，方便套现。日本八佰伴宣布破产保护，主要是扩张过急过度。

1997 年 10 月 6 日，日本吉之岛集团向静冈县沼津市法院提出“支持八佰伴”的申请。

按照日本近年出台的更生法的破产例子，一般债务（指向银行及财团之借款）只须付 1 成。日本八佰伴向银行的借款为 374 亿日元，贷款担保 490 亿日元，合计 684 亿日元（约 57 亿港元）。这就是说，吉之岛只须注资 68.4 亿日元，便可支付向银行的借款及担保总额的 1 成。余下 9 成，待更生后（指重组步入正轨后），按协议分期偿还。其中，日本八佰伴担保的贷款，相当部分也会偿还，而不必作为八佰伴的坏帐。

另外，和田家族已将 200 亿日元的私人财产抵押出去。日本八佰伴的托管人已将此为抵押透过银行融资，偿还到期的八佰伴所欠的债券债务。

10 月下旬，吉之岛要求八佰伴在托管人的监督下，最短 50 天、最长 80 天偿还供应商的债项。还宣布八佰伴全职员工由原来的 1650 人，压缩到 650 人，这将造成 1000 名员工的失业。这些苛刻的条件，八佰伴及和田家族都答应了下來。

和田家族及香港八佰伴国际分别持有日本八佰伴 6.6% 股权，合计 13.2%。至于吉之岛是否超过这个股权比例，无关宏旨。事实上，和田家族也不是首席股东。在日本，上市公司的大股东基本不是公司创始人，而是金融保险业等财团的法人股东。法人股东不拥有经营权，日本一般没有控股权的概念，经营权往往在以创始人家族为核心的管理层手中。

1997 年 12 月 18 日，吉之岛集团正式宣布收购日本八佰伴。八佰伴发言人同日表示，静冈县沼津市法院已批准八佰伴的重整业务计划，包括托管人委任吉之岛集团董事长丘田卓也为重整计划的执行人。自此，托管人将逐步退出角色，由吉之岛正式作为日本八佰伴的母公司。

根据日本申请破产保护的执行惯例，经营权为替代了托管人角色的古之岛，但执行管理权仍在受破产保护的八佰伴手中。八佰伴成为了古之岛集团的一员，但比其他成员更缺乏自主权。据日本金融界零售界的人士估计，日本八佰伴要恢复现在的水平，须 15 年的时间。八佰伴获得更生后，能否反收购取得经营权，则难以预测。

在香港方面，八佰伴百货清盘后，母公司八佰伴香港将成为一间空壳公司。

在日本吉之岛申请收购日本八佰伴之后，香港吉之岛也被传言会收购当时尚未为旗下公司申请清盘的八佰伴香港。香港吉之岛发言人声明，日本吉之岛收购日本八佰伴，与香港吉之岛没有直接关系。香港古之岛是独立法

人，是香港上市公司。香港古之岛发言人称本集团没有考虑收购八佰伴香港。

八佰伴百货清盘后，市场又盛传吉之岛会接手八佰伴的分店。事实上，至年底，吉之岛一间也未接下八佰伴原有铺位。以后却是有这种可能，但与八佰伴毫无关系，而是与大业主的直接交道。

中资集团有意收购八佰伴香港的传言，也十分流行。中信泰富主席荣智健已出面澄清，没有此事。11月底起，市场又盛传中信泰富的母公司、北京中信集团及系内公司中信澳洲有意八佰伴香港。这两家中资公司，一直保持沉默，这使得市场更信以为真。

八佰伴香港在资产负债明朗后，而联交所仍保持其上市地位，卖壳的可能性仍很大。

八佰伴百货清盘，意味着八佰伴集团在香港不再有传统核心业务。

八佰伴国际在香港拥有的资产有：35%欢乐天地、28%八佰伴食品、7%已改名的八佰伴饮食、42%八佰伴香港。八佰伴香港属下百货公司清盘后，已无净资产可言。而控股母公司八佰伴国际，除持有股份外，基本没有了不动产。过去，八佰伴国际的非经常性溢利，大部分来自出售物业，少部分是出售股份的收益。

前文已介绍，八佰伴全系公司皆负债累累，偿债的唯一途径，也只有继续出售股份。

八佰伴在香港全面萎缩，已是不争的结局，有可能退回到开初零的起点。

这是和田一夫在1996年初所不曾想到的，据该年2月号《资本》杂志，当时香港市场风传八佰伴将会陆续出售香港资产，将总部迁往上海。和田一夫断然否认，他特别指出：“我家住山顶的‘天比高’，是香港第一名宅，我不会把它售给别人，尤其是我曾听过一些报道说邓小平于1997年来港访问时，他亦十分冀望能亲临此楼俯览香港全景。”

香港的市场人士估计，八佰伴在香港恢复昔日之辉煌，大约须15年的时间。这与八佰伴在港历史正好相等——1984年开设沙田第1号店，到1997年百货业全军覆没。

不过，和田家族不再会以香港为重点，但也不至于完全抛弃香港。

和田一夫最看好的是广阔的中国（内地）市场。

野村综研（香港）有限公司调查部总监野村嘉浩在1996年6月指出：“八佰伴投资者（指香港股东及国际基金）对和田一夫在中国大陆庞大的投资，信心不大，十分担心其业务发展。”

和田一夫是冲破重重阻力，到中国内地投资的。八佰伴中国项目的投资总额3.5亿美元，以八佰伴占55%股权计，八佰伴所承担的投资额达1.82亿美元（约折14.4亿港元、220亿日元）。这对大型集团来说，不算浩大的投资；相对盈利良好的中型集团，也能够应付这笔财政负担。但八佰伴集团在日本还只是中型零售集团，其盈利状况，据美国权威财经杂志（FORBES）公布，1996年6月，日本八佰伴及整个国际性集团的连结清算，却首次出现4222美元的赤字。

不足1万美元的赤字，不必大惊小怪。但赤字主要是出现在八佰伴国际集团的港澳及中国内地业务，《FORBES》称已逾600万美元的亏损。这等于说，八佰伴国际拖累了整个八佰伴系。

由于香港的投资者对八佰伴国际集团发行新股集资去中国内地投资反

应冷淡，中国项目基本依赖银行借款和发行债券。八佰伴财政恶化公开后，越来越多的银行家和市场人士，指责八佰伴的中国项目。日本八佰伴破产及香港八佰伴百货倒闭后，批评嘲笑之声更是不绝于耳。

对此，八佰伴的高层及和田一夫本人都很犹豫：要不要放弃中国项目？

9月19日，日本八佰伴宣布破产的第二天，上海第一八佰伴有限公司日方副总经理杉木信敬，立即去上海市政府，向上海商业委员会主任报告和解释，说明八佰伴在中国的投资计划不会改变。上海市商委主任及其他官员表示理解和支持。上海《新民晚报》在下午的报纸上报道了日本八佰伴申请破产的消息，引用了八佰伴驻沪首席代表杉木信敬对上海市政府的说明，同时还发布了上海市政府在与八佰伴合资项目上的立场。

这对身在日本，陷入困境中的和田一夫是个安慰，他仍对中国项目寄以厚望。

日本财经记者坂井臣之助在为11期《广角镜》杂志撰写的专稿中说道：“和田家族已完全破产，回到‘阿信’创业的年代。而这一次，目标不仅是个人奋斗，更重要的是偿还巨大债务！和田一夫已正回避传媒，不过他仍然寄望上海第一八佰伴成功，他将要在上海再体现一次‘阿信’精神！”

就和田一夫的心愿，他舍不得放弃上海，也不甘心就这么认输。和田一夫在濒临破产前，曾表示过集团可出售上海合资企业的股权，但他又当即声称，这只是一种设想，并没有研究过。可见和田一夫的心理极为矛盾。

但日本八佰伴的托管人，已向上海第一八佰伴中方提出转让股权的建议。而和田一夫的女婿、香港八佰伴国际主席河合宏昌也公开表示打算出售该集团所持的上海第一八佰伴股权。售股套现的直接原因，都是偿还债务。

据日本传媒推测，和田一夫不打算放弃，而其他高层人士主张放弃，他们主张放弃的暂时是上海新世纪商厦。新世纪商厦投资额最大，负担最重，业绩虽在好转，但仍不够理想。

除新世纪商厦，八佰伴还拥有上海南方商城、无锡新世纪商场，以及数十间中小型超级市场及汉堡包快餐店等。因此，八佰伴即使放弃上海第一八佰伴新世纪商厦，也不等于放弃了中国项目。

国际上的零售集团普遍认为，中国沿海城市处于中等消费水平的黎明期。只要八佰伴能在中国市场坚持下来，是有可能获得巨大的回报的。

我们该如何评价八佰伴及和田一夫？

世人习惯以成败论英雄。作者虽然知道这样容易失之客观公正，但由于八佰伴两次灾难性危机，令集团的种种问题暴露无遗，作者也只有尽可能避免落入“成败英雄论”的俗见。

日本八佰伴申请破产，香港八佰伴百货清盘，前面章节已多次谈及它们遭到厄运的原因，在此不再重复。

在香港的零售集团中，吉之岛大概算一枝独秀。吉之岛是日资百货中唯一盈利增长的集团，还是全港百货业盈利数年获得增长的上市公司。吉之岛在市场定位上与八佰伴相似，吉之岛的网点基本在新市镇的大型屋村，走的也是中档路线。以下是香港吉之岛与八佰伴香港两间上市公司的基本情况比较（单位百万港元）：

	市值	营业额	经营溢利	资产净值
吉之岛	382	2053	95	244
八佰伴	155	4068	' 108	35

股票升跌
17.2%
' 74.8%

（注：营业额为 96。” 97 年度，市值以 1997 年 9 月 18 日收市价计，股票升跌与 1996 年同期比较）

根据以上数据，可知八佰伴的市场占有率约大过吉之岛 1 倍，但经营却录得 1.08 亿港元的亏损，而吉之岛却有近正亿的利润。股票价格，八佰伴更是跌幅惨重。可见和田一夫过于注重市场占有率，而忽略经营回报。吉之岛的负责人说过：“如果我们有能力今年开 2 间分店，我们只开 1 间，把更多的精力财力放在巩固已开的这 1 间上。”

和田一夫则相反，如果八佰伴财力容许开 1 间，他很可能就会开 2 间，甚至更多。和田一夫太好强，故而银行家常批评他的大计划“不自量力”。依照和田一夫一贯的作风，他是在经营上出现大问题，才把精力从扩展转移到经营上来。根据和田一夫以往的表现，他仍不失为一名精明的经营行家，既精打细算，又敢于大刀阔斧整改，最后实现扭亏为盈，在市场站稳脚跟。

据悉，和田一夫在 1997 年初，曾会同坐镇香港的河合宏昌研究一揽子整改计划，主要是针对亏损严重的旗下核心百货业务，内容包括增大兼职员工比例，减少人事费开支；缩小客流不旺或租金昂贵的营业面积，增大专柜出租比重；适度降低货品档次，尤其要逐步减少空运的日产蔬果，到中国内地开辟货源，等等。

由于日本八佰伴首先爆发债务危机，整个八佰伴集团几乎全线救火，对八佰伴香港的整改搁置了下来。

有人说八佰伴实行家族式管理，搞一言堂。家族式管理普遍存在于东西方，东方尤甚。无论是家族性公司，还是公众性的公司，都有成功与失败的典型例子，家族式管理，算不上八佰伴的致命弱点。至于一言堂，和田一夫不是那种专横霸道的集团领导人。无论哪种性质或者成功与否的公司，都有专横的领导人。和田一夫由于在集团威信崇高，很容易养成他一言堂的作风。和田一夫决策失误，把集团拖入绝境，这是谁也无法否认的事实。

又有人说，和田一夫依靠幻想进行决策。这恐怕不是事实。我们撇开全局而不顾，单看某一项投资，可以发现，他的每一项投资几乎都很周全严密。他一般都得进行周密的市场调查，考察该国该地区的政治经济概况，抓住有利的时机和关系，经过多次酝酿商榷才最后拟定投资计划。后来摊子大了，他不可能亲力为之，在他的手下有一个由多种专业人才组成的参谋室，专门进行这方面的工作。

和田一夫的“神想观”，不是替代他的决策，而是给予他精神上的力量，给予他某种灵感。灵感成为决策，仍有一段路程，这段路程是理性的思考。

人在精神上保持乐观，是十分有益的；但把商业投资、业务前景看得过分乐观，则往往是有害的。

和田一夫没有风险意识。

他常说的一句话：“有风险才有利益，风险越大利益越大。”他其实应该知道，但他忽视了这一点：风险与利益并不都是成正比的，有时候会成反比，风险越大损失越大——八佰伴的现况不幸映照了这点。

因此，我们从单项投资项目看，可能认为它比较完善，甚至完美无缺；但从全局看，和田一夫却犯了扩展过速过度的营商大忌。

很多人都说，和田一夫在中国内地的市场定位上，对中国的消费水平估值过高。

现在下这个结论，可能为时过早。高定位，会使消费层过窄，短期盈

利不理想。但绝大多数外资商家厂家，在中国市场都是高起点、高档次的，他们认为这是他们的优势。

相对在华的英美日百货公司的市场定位，八佰伴还算比较大众化。外资商家及厂家的战略是放在未来取胜的基点上。不少外国公司在中国设立分支机构，每年投入大笔的钱，却不做一分钱生意。

这种长期战略，又要建立在公司的财力容许的基点上。坚持得下来，未来获胜的可能性会较大，反之，公司会拖垮。八佰伴正是中国内地的大投资盈利回报不理想，最后拖累了日本及香港的母公司。

和田一夫是个具有理想色彩的企业家。

他以往的许多项改革，都是建立在理想的基础上，而并非单纯追求利润，他甚至不惜牺牲利润。如在早期推行不赊账现金交易、低价销售；在八佰伴稍具规模时，出于道义而出面拯救濒死的花菱购物中心；花甲之年，在日本率先实行周休三日制。他如此做，都是为消费者、为地方、为员工而考虑，他由此而得罪了同行。

1987年5月，和田一夫作为中小企业的代表，出任了日本连锁店协会副会长，在他发表演讲之后，大荣集团的中内功笑着对和田一夫说：“和田君，你满口主义、理想、生长之家教义，真让我们茅塞顿开呀。”中内功这句笑语，显然表示他并不恭维。中内功是个有胆有识、精明过度的商家，他从不谈什么理想化哲学化的大道理，他在集团挂在嘴边的是市场、销售、占有率、盈利额等等。他的大荣集团成为日本零售业的首席财阀，他自己也晋升为日本十大富豪之一。

以成败论英雄，中内功绝对是商界英雄，和田一夫却成了失败者。现实是这么残酷，崇高的理想和善良的愿望有时不仅不能带来商业利益，反而造成同行间的对立，有损于事业的发展。八佰伴与银行界关系的恶化，与同行有关；在八佰伴处于濒亡的紧急关头，没有一家银行和同行伸出援手。

八佰伴的失败不可悲，令人扼腕惋惜。

八佰伴是否彻底完了呢？

八佰伴的历史上，曾有过一次从零开始的痛苦经历和两次重大危机。

1950年热海市大火，家庭小店八佰伴和住宅化为灰烬。和田一夫与父母一道，从零开始，重建家园。家庭事业扩大了，他还利用火灾的教训，首先在热海市实现了现金交易和低价销售制度。

1972年底，和田一夫同意父亲和田良平的主张，收购了本县亏损严重的花菱购物中心。斥资20亿日元，对当时的八佰伴来讲，是一笔浩大的投资。接手经营后的花菱仍亏损严重，成为八佰伴沉重的包袱。和田父子的一片善意，得到的却是惩罚性的回报！当时八佰伴集团负债总额已达80亿日元，已经资不抵债，若再不消除赤字，按那时企业的兼并之风，八佰伴只有向大公司投降，归属他人的旗帜下。和田一夫解决危机的办法，是低价收购倒闭的保龄球馆，将其改成超级市场，以小店盈利来养老店，最后实现老店无赤字，摆脱了花菱危机。

第二次重大危机发生在巴西。八佰伴在巴西拥有4间分店，其中设立在巴西国际中心的分店，是南美最大的购物商场。当时八佰伴另还在新加坡开设了第1号店，第2号店1977年正在紧张的筹备之中。可以说，巴西在八佰伴海外业务中占了8成的比重。正是1977年巴西发生严重的经济危机，八佰伴还未彻底从花菱事件的阴影下走出来，资金匮乏，无力资助受困的巴

西八佰伴，而日系银行又不肯施援。最后骏河银行支持八佰伴，使得巴西业务暂获解围。后来巴西经济继续恶化，八佰伴全线撤离巴西。当时，日本报纸以耸人听闻之辞说：“八佰伴海外业务处于全线崩溃边缘。”结果，八佰伴的海外业务越来越大，越来越令人瞩目。

和田一夫是个具有坚定信念和顽强毅力的人，是个解决危机的老手。如不这样，八佰伴早就为大集团兼并，也不会有以后的海外发展。

1997年9月12日，由于和田一夫的香港朋友没有兑现周转200亿日元的诺言，日本八佰伴濒临破产已成为事实。和田一夫接受传媒采访时说：“预期集团需要15年才能恢复元气，董事会可做的，可能只有出售上海合资百货股权予中方伙伴，及暂停一切在中国及香港的新投资。”

他继续说：“火凤凰必将重生，在燃烧自己后，会再创新天地，大不了从零开始！”

和田一夫已有一年多没有在香港露面。他在日本，最后一次出现在公众场合，是在债权人会议上。和田一夫在做什么，精神状况如何？这是人们所关注的。

《朝日新闻》记者从八佰伴一位不愿透露姓名的老职员嘴里挖出一点内幕：和田一夫像以往一样做“神想观”，勤力工作，精神饱满，令职员感动而振奋。

也许这位职员是出于维护和田一夫，出于化解外界的不利传言。但从另一方面设想，和田一夫是几经沉浮与挫折的人，是个敢于跟命运抗争的人，我们相信他在精神上能够抵御这场灾难，而不会萎靡不振，影响集团的士气。

有位银行家奉劝和田一夫放弃引人妄想的“神想观”。这大概不现实，和田一夫信仰“生长之家”宗教40余年，要他放弃，就像要虔诚的基督教徒忘记耶稣一样困难。处于逆境中的和田一夫做“神想观”，有助于他化解悲观情绪。经过这次大灾难，和田一夫想必会吸取教训，不会在商业决策中盲目乐观。

和田一夫从花甲年起，逐步把重任让子弟及女婿分担。以后，他或许会卸去一切职务，任高级顾问的名誉职务，但在公司远未走出困境的时期，他不会撒手不管，仍是八佰伴的灵魂式的人物。

香港某周刊以“阿信起家，儿子败家——八佰伴玩完”做封面标题。从某种角度看，这是事实，但不是事实的全部。事实是，八佰伴是和田一夫父母创立、在和田一夫手中发展壮大的。和田一夫曾经创造了辉煌，也亲手导致了惨败。扭转败局，还得从他手中开始。

和田一夫已经69岁了，他能否在他手中实现恢复元气、重振雄风，则难以预料。作者希望和田一夫能看到那一天，也寄希望于“阿信”的第三代——未来的事业需要他们担当重任。

八佰伴濒临全线崩溃，但八佰伴并没完。和田一夫和八佰伴的故事仍在延续着……。

希望这个故事会有美好的结局。

