

凭借“阿信精神” 艰难起家的传奇人生

举世闻名的**八佰伴**集团的惊天变故

古稀老人志在千里的新长征

东山再起

七十七岁开始的新航程

〔日〕和田一夫 著
徐静波 颜慧 译



复旦大学出版社



东山再起

〔日〕和田一夫 著
徐静波 颜 慧 译

七十七岁开始的新航程

复旦大学出版社



图书在版编目(CIP)数据

东山再起——七十七岁开始的新航程/[日]和田一夫著;
徐静波,颜慧译. —上海:复旦大学出版社,2006.6
ISBN 7-309-05017-7

I. 东… II. ①和…②徐…③颜… III. ①和田一夫-自传
②商业企业-企业管理-经验-日本 IV. ①K833.135.38②F733.13
中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第054206号

本书中文版由和田一夫授权复旦大学出版社独家出版。
著作权合同登记号:图字:09-2006-343

东山再起——七十七岁开始的新航程
[日]和田一夫 著 徐静波 颜 慧 译

出版发行 复旦大学出版社 上海市国权路579号 邮编 200433
86-21-65642857(门市零售)
86-21-65118853(团体订购) 86-21-65109143(外埠邮购)
fupnet@fudanpress.com http://www.fudanpress.com

责任编辑 姜 华
总 编 辑 高若海
出 品 人 贺圣遂

印 刷 上海第二教育学院印刷厂
开 本 890×1240 1/32
印 张 6.25
字 数 100千
版 次 2006年6月第一版第一次印刷
印 数 1—10 000

书 号 ISBN 7-309-05017-7/F·1136
定 价 15.00元

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社发行部调换。

版权所有 侵权必究

序一

智勇无价

趙啓正

我每次路过上海浦东的八佰伴，或听到“八佰伴”这个词，自然就想到我的老朋友和田一夫先生。

我在1991年起担任上海市副市长，1992年下半年去浦东办公，负责筹备成立浦东新区，1993年起兼任浦东新区管委会主任。这正是和田一夫先生在浦东投资建设上海第一八佰伴的时期。1995年12月上海八佰伴开业的那一天，创造了一个世界纪录，一天中来了107万顾客，可转眼间在1997年，八佰伴国际流通集团宣布了破产，这样急速的跌宕起伏实在令我受惊不小，更为和田一夫先生担忧，不知他如何能够承受？我在1998年调任北京后，又多次在北京和大阪与他见过面，从几次详谈中，也深知他是在坚定地应对这

严峻的挑战。读者们在阅此书时必会同意我这样的判断。

世人往往以成败论英雄,但是,何谓成功?何谓失败?人们的标准并不一致。如只以金钱的输赢为标准,那么和田一夫先生眼前是输了;若以对社会的综合贡献为标准,那么他没有输,他是越挫越勇,猛志常在。人们有时善于“非此即彼”地判断,却忽略了“亦此亦彼”的事实——和田一夫先生就是有大奋斗、大失败、再大奋斗意志的人。

2002年5月我去大阪看望他,在机场的拥抱中我感到他的旺盛精力仍在。在午餐会上又听了他介绍新创立的“国际经营塾”的目的是让有志于经营的年轻人分享它的丰富的三起三落的经验。我曾在上海复旦大学对学生们说过,知识或许经过努力可以较一般人快地获取,但是取得智慧就得有丰富的阅历和挫折的磨练。年轻人要超过年龄积累智慧,最好的办法就是与长者多交流,当然,长者在交流中也吸收了年轻人的新知识和激情。金钱有量,智慧无价,毅力无穷,在这个意义上说,和田一夫先生还是富翁。

中国人一向崇尚有艰苦奋斗精神的人,何以见得呢,请看今年4月两件与和田先生母亲有关的文化事件:今年4月5日,中国著名的湖南电视台重播日本百集电视连续剧《阿信》,收视率达5.79%;天津人民出版社同月出版了桥田

寿贺子撰写的《阿信》小说中文版，一个月内竟售出 15 万册。我还确切地知道，湖南和天津并没有商议过此事，完全是一次巧合。由这两个故事和田先生一定相信他没有失败——至少在他最热爱的中国是如此。

和田先生的妈妈“阿信”在 84 岁时曾被中国武警战士抬上了长城，她曾对和田说“要热爱中国”，和田先生一直以此语为动力，致力于中日友好。这本书的出版无疑对中国读者全面了解日本人又是一个贡献。许多日本企业家在浦东投资取得成功，也有二三位因为 1997 年的亚太金融风波等多种原因而失败了，我也很惦记着他们，我想，他们也许像和田一夫先生一样在奋斗中吧！

2006 年 6 月 9 日

序二

历史不会忘记和田一夫先生

张广生

前不久,我和夫人应邀到和田一夫先生在上海南昌路的家中做客。和田一夫先生和夫人热情地款待了我们。他夫人亲自上灶,烧得一手美味的日本料理,他的女儿也在厨房里帮忙。虽然客厅不大,放一个餐桌已略显拥挤,但朋友们聚会却增加了一份温馨。吃饭之前,和田一夫先生兴致勃勃地送我一本他的新作,日文版《七十七岁开始的新航程》。当我拿着这本书,粗略地翻阅时,心中涌起了一股对和田一夫先生的敬重。

回想起十多年前,和田一夫先生是一位在世界各国和地区拥有450家门店、员工总数约两万八千人、销售总额达到五千亿日元的跨国集团企业的掌门人。他创建的上海第

一八佰伴,是中国改革开放后,经国务院正式批准,对外开放的国内第一家零售商业企业。因此,和田一夫先生荣获了上海市政府颁发的“白玉兰”奖,成为上海市的荣誉市民。

1997年9月18日,在席卷亚洲的金融风暴中,日本的八佰伴国际集团,由于受日本经济泡沫的影响,银行的资金链断裂,供货商的债务链也随之断裂,如日中天的八佰伴集团顷刻崩塌。和田一夫先生和八佰伴面对着企业破产,债权人讨债,个人和家族名誉扫地的境地。处在危机之中的和田一夫先生,变卖了包括热海在内的所有的公司、家族和个人的财产。他由世界级的富人,一夜间变成了无家可归的贫民,由天上跌落到了地上。尽管如此,正如和田一夫先生所说,“这一切都无法弥补投资者和企业员工因八佰伴破产而带来的痛苦”。和田一夫先生在自责着、痛苦着。

市场经济的魅力就在于“随处都有机会,到处都是陷阱”。市场经济是不同情眼泪的,只承认成功者,不承认失败者。

改革开放以来,我国经济已经连续十多年快速增长,创造了世界奇迹,国民经济综合实力日益提高,人民生活逐渐走向小康,令世人瞩目。在改革开放的大环境下,我们亲眼目睹了一大批成功的企业和企业家,由小到大,由弱到强的

成长历程。我们也看到了不少企业和企业家昙花一现，走向了破产，销声匿迹。

经验证明，人是脆弱的。一般的人，从贫穷走向富裕，甚至一夜暴富，都很容易接受，很快就适应。但是，若由富裕走向贫穷，通常要经历难以承受的、无法摆脱的痛苦和煎熬。

和田一夫先生在八佰伴破产后，所经受的打击是常人难以想象的。然而，和田一夫先生并没有倒下去，还在顽强地活着，愉快地活着。八佰伴破产后，他承担了全部责任，经过三年多的审查，他又活跃在为中小企业服务的舞台上。开设“网站”从事企业诊断、咨询、服务。并在2003年编写出版了《不死鸟——和田一夫自述历史》一书。总结了自己成功与失败的经验教训。

和田一夫先生的血脉里可能继承了他那受人敬仰的母亲的“遗传基因”的缘故。现在，面临七十七岁高龄，仍不甘寂寞，又在极力探索提高人们生活质量的“有机农业”项目。当你听着他那滔滔不绝的谈吐，看到他那执著的眼神，真的不由你不佩服。

当年，和田一夫先生以他特有的魄力和胆识，成功地缔造了上海第一八佰伴，开创了外资企业进入中国零售市场，建设大型购物中心的先河。虽然和田一夫先生的八佰伴国

际集团破产了，但是上海第一八佰伴十多万平方米的宏伟建筑依然屹立在浦东新上海商业城。当你走进那别具一格的以十二生肖命名的十二扇拱形大门时，一定会感受到人世间的生生不息的轮回。1995年12月20日上海第一八佰伴开业那天，107万消费者光顾，创造了吉尼斯世界纪录。今天上海第一八佰伴则以经营管理者的勤奋和智慧，创造了国内单店营业额全国第一的历史。和田一夫先生的名字已经铭刻在上海商业发展史，浦东开发开放的丰碑上。上海人民是不会忘记的。

前不久，上海第一八佰伴在庆祝店庆十周年时，送给和田一夫先生一封感谢信，请书法家抄写在长达八米的画卷上，同时还附有全体干部、员工一百七十四人的亲笔签名。令这位老人激动不已。他常常拿给朋友们欣赏。当我在他家展开这长长的画轴，读着这封信时，内心的激动也难以掩饰。

今天，应和田一夫先生之邀，为他的新作中文版出版写序。也是为他的精神所感动。和田一夫先生的一生充满了传奇的故事，八佰伴集团的兴衰本身就是一本教科书。希望大家不要忘记曾经为上海人民做出过贡献的人们。

（作者为原浦东发展银行董事长）

前 言

本来,这个“前言”应该是由作者来写的。这本书的前言,可以说是和田先生借此叙述写作宗旨和缘起的一个舞台。可是,只是作为本书解说者的我,从年龄上说要比和田先生小得多,有若父子,竟然敢不遵从这一惯例,斗胆地向其表示由自己来撰写这一前言,这其间有几点理由,务必请阅读本书的读者明鉴。

说起“原八百伴集团的总裁和田一夫”,也许有人已经没有什么印象了。1997年9月18日,在世界各国和地区拥有450家门店、员工总数约两万八千人、销售总额达到五千亿日元的企业集团倒闭了。这一超大型企业的总指挥就是和田一夫。也许有人会觉得,“怎么,你说的是那个把企业弄垮的人啊。”确实如此。但是,从只是在热海一地拥有一

家地方上的食品超市起步，发展到如此庞大的企业集团的也是他。

在人们的印象上，他好像是一个创业老板，但准确地说，他是第二代。八佰伴的前身是和田先生的父母挑着扁担起家的蔬菜铺，其兴起始于向旅馆等经营场所提供批发生意。没多久，它发展成食品超市，并进而成长为连锁店。统领这一发展事业的，便是自父亲那里继承了企业的和田先生。他是中途将家业壮大的功勋卓著的人。

这一点，与“优衣库”的柳井先生的情形颇为相似。他也不是创业者，而是第二代。他将父亲经营的一家地方上的男装店扩展成如今的规模。与此相同，和田先生的业绩也比父辈辉煌，实现了企业的壮大，因此，当时受到各色媒体的关注，也受到社会的交口赞誉。说来是题外话了，那时我所供职的公司，也想在海外战略上得到八佰伴的帮助，并曾经与八佰伴开展过业务合作。

“优衣库”在因休闲服饰销售额的惊人增加而呈现出辉煌业绩后，未能有畅销的商品紧跟上来，而陷于大起大落的低谷时，媒体就反过来敲打柳井了。八佰伴也经历了同样的遭遇。世上对于破产企业的老板总是很冷漠的。更何况，伪造年度报表，对于媒体来说可谓是提供了热门的素

材。结果,通过法院的审判,和田先生与伪造报表一事无涉的真相大白于天下,可是,在此之前,几乎没有一家媒体对其中的真相做过详细的报道。我本人与这些事也有些牵连,对于这些做法甚为疑惑并深刻反省。

不管怎么说,在永旺集团的支持下,八佰伴正在实行复兴计划,目前它作为 Maxvalue 旗下的一员,销售业绩似乎相当不错。此外,在海外,上海的八佰伴也发展顺利,每到周末,往往是顾客盈门。和田先生当年筑起了基石精心培育起来的这些店铺,如今还健在。当时的不少员工,恐怕现在也活跃在各个领域中吧。

那么,当年的这位总指挥,如今怎么样了呢?企业破产的时候,和田先生是 68 岁,从第一线上退下来也是顺理成章的事。

事实上,本书的目的就是想让大家知道和田先生的现状。当然,八佰伴为何会破产这一失败的教训是很重要的,本书中有和田先生非常浅显明了的叙述。但是,问题是今后怎么办。在 68 岁的高龄经历了宣布企业自我破产的痛苦岁月的和田先生,想要重新着手做些于人有所裨益的工作,这才是值得我们关注的。这些活力和能量究竟是从哪里来的呢?对此,和田先生有详细的记述。倘若读者能从

本书中了解到从人生的最底端重新站立起来的全过程，我想这是很有意义的。

总之，日本社会对于失败者是很冷峻的。当然，有的人在失败时给别人带来了很大的麻烦，事后又装作若无其事的样子，这种行为自然是应受到谴责的。每个人的想法都各有差异，对于失败承担责任的方式也各各不同。对于其优劣善恶，也很难轻易作出评判。不过，像和田先生这样，将自己失败的经历毫无掩饰地和盘托出，希望人们从中能获得教益的做法，也可看作是一种对责任的承担方式吧。我希望人们不要将和田先生看成是“失败者”、“把企业弄垮的人”这样一种负面的形象，而应该确切地了解他作为一个“经历了企业经营的成功和失败的人”的诸种事实。为此，我撰写了这篇前言。

西村秀幸

目 录

序一 智勇无价 (赵启正)/1

序二 历史不会忘记和田一夫先生 (张广生)/1

前言 /1

第一章 八佰伴为什么会倒闭 /1

八佰伴的建立 /3

八佰伴的理念 /8

巧妙对抗大型资本集团 /11

向巴西进发 /12

在新加坡开店 /16

力排众议总部迁香港 /18

上海八佰伴的奇迹 /25

日本八佰伴的破产 /30

我的失败及其处置(一)

——热海的大火 /37

我的失败及其处置(二)

——从巴西撤退 /41

我的失败及其处置(三)

——日本八佰伴的破产 /48

[解说] 成功的因素 /58

失败的原因 /62

第二章 和田先生的左膀右臂

——采访土屋高德先生 /71

“特遣队”归来的人 /73

受教于加津夫人 /76

在巴西的考验 /80

赞扬带来成长 /87

永远追随和田先生 /91

第三章 东山再起 /95

谨慎蛰居的日子 /97

我应该做什么 /101

公司医生 /105

邂逅正田先生 /109

与年轻人沟通 /115

再次奔赴中国 /117

[解说] 破产之际展现出来的和田一夫
的人品 /120

第四章 支撑和田先生东山再起

——采访 How International 公司总裁
正田英树先生 /127

建设“亚洲的硅谷” /129

回到创业原点 /132

珠联璧合 /139

第五章 新的商机 /143

热情友善的欢迎 /145

开展互利互惠的事业 149 /

亚洲时代的使命 /154

飞速发展与环境问题 /158

减少环境负荷的尝试 /163

[解说] 中国人的民族性 /167

三项事业 /172

结束语 /179