

第一章 心想事成

分享幸福

“每个人都拥有同等的权利，去追求幸福和制造财富。我的成功，完全是凭这句简短的金玉良言，把每一个梦实现。”

世上，为什么会有贫富之别？又为什么有人行好运，有的却一生运滞泥？大概每个人年轻的时候都想过这个问题。

现实之中，不论社会主义国家或资本主义社会，贫富的阶级差异都存在着。不论哪个社会，人们都在命运的漩涡里奔波。究竟是什么东西在左右着人们的命运呢？

对这个疑问，各人有各人的见解，凭我半世纪的人生经历，我有资格回答这句话。我说：“信念左右一个人一生的成败。”

信念，是一种武器，藏在心里，形成超自然力量，能帮助你持续不断地向上攀、向前走。

我有坚强的自信心，所以把握一个又一个大好机会；但在别人看来，我是个永远鸿运当头的幸运者。

不错，我的信念，为我带来好运。

换句话说，没有自信、不能坚定意志的人，由于没有信念的力量支持，所以一事无成，失败而又痛苦地过一生。

好运只会跟随努力上进的人，懒散怠慢不积极做事的人，即使掌握了好运，到头来也只会落得一败涂地的地步。

大家要分清楚的是，信念跟欲望不同。

欲望时常是对利益作自私的追求，可是信念却是以自己及许多人的共同利益作出发点。

我要提醒大家，自私的欲望，有时不会得到好运支持。

立石电机企业的老板立石一真对幸福有根精到的解释，他说：

“虽然追求幸福是每个人享有的权利，不过，如果你自私而不为亲戚朋友大众着想，幸福就不会降临到你的头上来。”

这位大企业家时常对后辈及下属职员这样说：

“记住，愈能为别人设想的人，他愈是个享受幸福的人。”

我的人生信念，是以自己的力量，去追求让大家共享的幸福，我自己就会幸福。

八佰伴的创业精神，是以造福大众为最大目标。无论设在哪个地方的八佰伴，理想全都一样，经营的目的，先以当地的利益为优先考虑条件。

所以，在当时新加坡还充满反日气氛的情况下。八佰伴本着以当地利益为先的观念开业，很快就获得当地民众接受，业务因此迅速发展起来。

消费者和投入八佰伴工作的人，大家都享受到幸福的喜悦。

在美国，没有人不知道亨利·福特这个名字，他从一文不名变成一代汽车工业巨子。也没有人不认识希尔顿这个名字，他是个由贫苦环境中出人头地的酒店业大王。

这些人，全凭善意和信念的支持而成功。

亨利·福特说：

“我从无限的宇宙中找到了宝藏，这是我成功的主因。”

什么是宇宙中无限的宝藏呢？

答案十分简单：信念就是无限的宝藏。

让我以自己的经验来说明信念的实存力量。

1950年4月13日。

日本热海市发生一场空前大火，烧去市内1000间店铺和民房，4000多人无家可归。

我父亲在1930年跟母亲合力经营下来的小水果杂货店八佰伴商店，在这场大火中，付诸一炬。

那天，父亲出了门，母亲带着弟弟去办新学期入学手续，只留下我看店。

火势迅速从街的另一边烧过来，我幸好急急逃命，才没被烧死。

但是父母辛苦经营了20年的小商店，就这样全被大火烧光了。

原有的家和小商店已经烧毁，我们一家经过一段相当苦难的日子，才把新的房屋重建起来。

当新家建好的那天，望着即将可以搬入的房屋，我心里一阵感激，觉得是一种来自信念而形成的超自然力量，协助我把失去了的家重建起来。

这么一阵感激，不止对新家具备信心，同时也对已经不存在的老屋暗自感谢。

对住过的房屋感谢，就有如向养育我的父母表示孝心，同样是好事。

火灾造成的损失，打击了父母亲的信心。

但是，我想尽办法劝说他们。在搬入新屋后没多久，父母亲便忘掉灾害的苦痛，又像过去一样勤奋工作了。

火灾的伤害，给我一个很大的启示。

我当时对自己这样说：“不能就这样屈服，我要尽全力协助父母亲，把新的家再建立起来，要再次把八佰伴的小招牌挂起来，还要把这小商店变成热海市最大的商店，还要把八佰伴的业务，伸展到全世界去。”

火灾发生后的第二天，我在附近的旧仓库租了个空间，继续挂起八佰伴的招牌，维持小生意的经营。

父母亲靠一贯的信用，很快便得到各方面的全力支持，再建的家比原来八佰伴商店大5倍。

这里，我有很多感触。

假设那场大火没发生，我们就不可能这么快建造出大五倍的家来。

又假如火灾过后，我们没有了斗志，放弃重建旧家园的努力，不止会成为一无所有的人，更没有后来在太平洋区域内发展大规模企业活动的可能。

是信念协助我和家人再建家园，这信念，后来便成为八佰伴百货超级市场的发展原动力。

大火灾动后建起来的新房屋，不瞒你说，就是今天国际企业八佰伴最初的总公司了。

灾难发生时，我23岁。眼见无数的人，都十分热心地出钱出力协助我们重建家园，协助我们把八佰伴的招牌再高挂起来。这就是真实的人类世界，大家凭友爱互助，把幸福分给别人，然后自己也得到幸福。

持续好运

“认识真实的世界，你要凭善意和信心去努力追寻，那么，你就已经踏上一条通往财富的最短路程。”

我相信汽车大王亨利·福特的话，宇宙之间，就是一个无限宝库。

但是，千万不可误解，以为只要努力，你就可以取得这些无尽的财宝。还有更不能忽略的是，有形的金钱物质，只不过是财宝的一部分。在宇宙之间、最大的财宝是幸福的分享。

许多人其实都很努力，为什么有些人却没有在财富及幸福方面取得收获呢？

这就是大家不得不注意的问题了。

没有善意作出发点，没有信念、毅力和努力，成功的机会便很小。即使成功地取得财富，却不一定可以享受内心的幸福愉快。

心理学家容格曾经说：

“人们内心的潜在意识集合起来，就可以形成澎湃的海。”

这句话的意思根深奥。如果不能控制自己的潜在意识，而任由内心的倾向往不正确的方向乱闯，自己一世都无法过好日子，而且生命的过程，就会被这些由内心意识造成的海浪支配。

这些内在意识有时强有时弱，因此，人的运势，也就这样时好时坏。

运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，财物也会跟着而来。

大火过后，我对前途抱着一片乐观，这使我摆脱不安和失意的纠缠，进入长时期的好运里程。

我把全副精神放在八佰伴商店上，每天一早起来，都觉得今天比昨天更好。

那时，我最大的顾客是做旅馆生意的。热海是个旅馆聚集的旅游都市，很多旅馆都向我订购日用货品。

我时常先开口向旅馆负责人说：

“今天这些水果不错，这些蔬菜也很新鲜，都留给你好吗？”

对方的回答是说：“太好了，我正想买这些水果蔬菜，我全部买下好啦！”

我只是心里估计人家可能要买些什么。没想到对方真的也在找我手上所拥有的东西。这么顺利的买卖，使我经营的八佰伴商店，很快便成为有利润的小百货公司。

我的梦想是：环太平洋区域上都有八佰伴的生意。凭着许多人的善意支持，我持续走好运。几年后的1971年，八佰伴的业务，便正式开台步入国际化了。

逃出困境

“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。”

在我年轻的时候，很多年轻人都跟我一样，有志要到外国去闯一闯，要成为国际间的成功人物。

其实，少年时代，我想成为外交官。

后来，我选择做商人，不过当年想做外交官跑全世界的心愿，反而变得更坚定。这种长年的心愿，促使我决定把八佰伴发展成为世界大企业。

六十年代中期，日本的百货超级市场进入一个全面改革的新时代。

当时，地方型百货超级市场，像富久屋、赤暖廉、鸠屋及大和小林这些商店，联合起来组成了遍布多个县而势力强大的百货超级市场企业，总名称为 Nichii 集团。

同样的，另一群商店，如西川屋及许多中小型的商店，也在这时期形成一个联合组织，叫 UNY 百货超级市场集团。

各地小商店纷纷加盟成为联营集团的成员，日本的地方小型商店，由六十年代中期开始，已经不再是家庭式的独立经营，形成组织化之后，以集团的巨大实力，走向大型超级市场的新时代。

各地小商店的联营，使原本已经规模不小的百货超级市场企业，像西友集团和大荣集团，马上着手调整原来的经营政策。从那时候起，西友和大荣两大集团就迅速展开一项巨大的发展计划，要把业务伸展到日本全国的大小市镇去。

也就在同一时期，日本的经济陷入一个低迷的不景气期。中小型百货超级市场如果不投入有组织的联营集团，大多数都无法在经济困境中生存。我所身处的静冈县内，几乎所有的中小型商店都面临相同的困境。

我把八佰伴改为百货超级市场，同时在县内邻近地方，吸收了许多愿意加入八佰伴成为地区分店的同行，形成了静冈县内一个最大的百货超级市场企业集团。

那时候，所谓八佰伴“集团”其实仅是形式上的名称而已，在县内虽然可能自称是最大的百货超级市场组织，但如果拿来跟来势威猛的全国性大集团像西友、大荣这些组织相比，八佰伴真是小巫见大巫哩！

西友、大荣、Nichii 和 UNY 这些有规模。计划周全而资金人力又十足的大集团压境而来，静冈县内的其他小商店，都纷纷成为他们组织伞下的成员。八佰伴的力量，根本不可能跟大集团相较量，很多人都劝我赶快加入大集团去，那可节省经营成本和确保生意的持续。

我的父母都不愿意把一手辛苦建起来的生意并入到别的大集团里去。

我明白，在那个不景气时代，小规模百货超级市场如果不找大集团做靠山，在利润过低的困境中经营，无疑是苟延残喘，随时可能周转不过来，那就得宣布倒闭。

但是，那时候八佰伴的规模，说大不大，说小不小，靠八佰伴吃饭的职员无数，他们凭一番诚意加入八佰伴工作，更不想看着自己心爱的公司换招牌。

我也不忍心看着八佰伴的名字，在日本百货超级市场行业中消失。我更不愿意跟大集团合并，然后像卖猪仔般，把我八佰伴的全体职员转卖给别人。

行内的朋友还是一句话，叫我要聪明一点，认清眼前事实，还是及早并入别的集团去比较好。

我的回答，仍然是一个“不”字。

在最苦恼的时候，我作了一个别人不会想到的选择，就是把八佰伴的业

务扩展到日本以外的国家去。

没有企业家会有心情在国内的问题未解决的危急时期，去想海外投资的事。

我想到这个办法，而且相信这是保持八佰伴不受劣势所逼而并入其他大集团的良策，同时也是进军国际市场的一个最佳开端。

我本来就想做个外交官，有机会到世界各地工作。作了商人之后，仍然梦想有朝一日要在太平洋区域建立一连串的八佰伴分店。因此，我的梦想再次在脑子里浮现，对自己说：“职员上下一条心要守住八佰伴，日本那么小，过分激烈的竞争当然难免，不如去海外打天下，一来可挽救国内八佰伴的危机，同时也开始把八佰伴升格为国际企业。”

我决定了，心里丝毫不觉得有什么恐惧。

“我想起来啦，这时的情形，就跟当年大火灾时一模一样。”

我突然更加自信要发展海外事业。

当年，一场大火把我的老家和小商店烧毁。那时，我陷入了困境。可是，我不认输，要创造新的转机，于是家再建起来，八佰伴的招牌再挂起来、凭善意、加上有计划的努力，八佰伴的生意非常旺盛。

在真实的世界里，希望一直存在。

面对大集团的攻势，我拿回当日重建家园和再经营八佰伴的信心与经验、开始着手八佰伴海外发展计划。这一来，倒把不少行家吓倒。

我马上进行第一步计划，先把一张世界大地图摊开到桌面上。

八佰伴第一家海外分店，开在哪个国家好呢？凝视着世界地图，便想起了恩师德久克己博士对我说过的一句话来了。

德久克己博士是位名医，他也是我信奉的宗教“生长之家”教团的指导者。他去了南美洲的巴西从事教化工作。有一回，他曾经向我建议说：

“巴西这地方，值得你来看看。”

看着地图上的巴西，我马上对自己说：

“好吧！就去巴西发展吧！”

随即，我在巴西的地图上，插上一面八佰伴的小旗，表示这个遥远的南美洲国家，便是八佰伴在海外开设第一间分店的所在。

从那一天起，我的办公室壁上挂起这张世界地图，我不断地抬头往插了八佰伴旗帜的地方望去，脑子里便浮现了许许多多如真如幻的巴西美梦。

巴西虽然远在地球的另一边，介于大西洋跟太平洋之间，我便把巴西列入我心中的太平洋区域里去了。

只凭看着地图做白日梦是无济于事的，除了心里想之外，也得具体地去着手进行，事情才会有结果。

我想先去巴西视察一次。于是，把这个念头写信告诉了正在巴西从事献身服务工作的德久克己博士。

博士的回音很快就寄到我手上来了。他在信上说，非常欢迎我去巴西创业，他还特别提到一点，说只要八佰伴本着服务当地社会的善意目的，他愿意尽力协助八佰伴在巴西的创设工作。

博士最后这样写：“总而言之，你亲自来巴西看一趟，便会明白，这是个大有前途的国家。”

1969年5月，我专程访问了巴西的大都会圣保罗市。

果然，那是一个朝气蓬勃的新兴国家，从市面情况看，便察觉出这个国

家正在迅速发展。

我从大街走进小巷，仔细观察巴西人的生活实况。

圣保罗市，是个人潮汹涌的大都市。

“大百货公司在哪里呢？”

我这么一问，导游的人便把我带到达西广场的马赛百货公司去。

马赛百货公司是由法国人开的，算是市内最有规模的大型百货公司。

我有意要试一试服务得好不好，便挑了双袜子。

“就只买这么一双便宜货呀！”

售货员露出很看不起我的态度，嫌我买得太少。

“是的，一双袜子就够了。”我回答他。

他很不高兴的把袜子包好塞给我，连半声谢客的礼貌话都省了下来。

我在这家最有规模的欧洲百货公司转了一圈，每个售货部门的职员，都用不诚恳的态度待客。我的导游解释说：

“买得少的客人，是会被他们看低的。”

我走过男装部的时候，看见一名售货员正在跟一名顾客模样的男人吵架。我叫导游上前查问一下，究竟是怎么一回事。

导游回来告诉我说，顾客买了件上衣，回家之后，才发现不合穿，现在回来要求换一件大小合适的，但是售货员很不客气地对顾客骂道：

“这件上衣，你已经买了，就是你的东西，没理由要我换另一件给你。如果你再花钱买另一件合穿的，那倒可以商量。”

售货员的态度坏得把我吓呆了，在场的售货员也个个摆出一副团结一致对抗顾客的态度，根本看不出有让步的可能。

这时，我暗自在想：

“这国家的民众十分乐观活泼，但是，几百万人口的都市百货公司，在待客态度上，似乎还停留在十九世纪那种落伍的形式上。”

这些见闻，给我很大的启示，就是八佰伴在巴西大有可为。

圣保罗市内最有规模的西欧百货公司，竟然用那么不恰当的态度待客，对我来说，等于告诉我说，这里是八佰伴可以大展拳脚的好地方。

有名的百货公司，竟然不懂得讨顾客欢心，不重视顾客的存在。我从马赛百货公司走出来，马上就决定了到巴西投资的决意。

一回到日本，我便跟主要的高层职员这样说：“只要把国内的做法原原本本移到巴西去，把服务顾客、方便顾客和重视顾客的经营方针，照样用到圣保罗去，当地人就会乐意成为八佰伴的长期顾客。”

我说出到巴西找出路的意思，可是，很多人都不赞成。

“国内的业务正被大集团包围，这个时候在遥远的异邦开新战场，恐怕不是明智的决定。”

我的合作人都这样说。

的确，八佰伴在日本国内，正面对大集团的猛烈攻势，处于只能勉强招架的境地。可是，我有我的理由。

那是新力（Sony）公司的总裁盛田昭夫先生所谓的夹缝理论。

盛田昭夫说，一家企业只是一个圆圈，无数企业便形成了许多圆圈。但是，圆圈与圆圈之间，便出现一些不画入任何圆圈的空间，那就是夹缝空间。企业界的夹缝空间，便不属于哪家企业所拥有，那就是值得争取的一个大好天地。

当年，各大型电机企业的来势十分威猛，新崛起的新力公司，没有还击的余地。但是，盛田昭夫发现多数的大型对手，把大部分力量集中于日本国内市场。在盛田昭夫眼中的国际市场，便是一个夹缝空间，是各大企业还没留意到的发展良机。

盛田昭夫抢先一步，在国外开拓市场，不止把新力公司发展成为国际企业，同时也壮大了国内的实力，解除了先前的围困。

当时的新力公司接受了社长盛田昭夫大胆又准确的决策：面对一群比新力公司大得多的电机电子企业的夹攻，却迅速把市场目标调整为日本以外，实行国际化，不过几年光景，新力公司的产品扬威海外数十国，不止建立了世界市场与消费信用，同时亦提高了日本国内总社的竞争力，使新力成为日本国内国外都有实力的一家跨国科技企业。

后来，各大企业才发现新力公司在困境中采取了精确的攻势，抢先建立起无限的国际市场实力。那时，几家大企业才跟着走新力公司的后路，把业务扩展到日本以外的其他国家去。

六十年代中期到后期，八佰伴的处境其实就跟新力公司相似，正遭遇各大集团的包围，只有从夹缝中求取新的突破。不然的话，守也守不了多少时候。

最后，我说服我的合伙人，决心进军国际，把八佰伴扩大为世界性企业。当时我曾说：

“八佰伴要做百货超级市场业中的新力公司。”

我的合伙人，以我的家人为主，他们是我的父母和我的3个弟弟，还有一位是董事土屋高德。

大家最后终于支持我的海外突破计划了。

既然大家同意了，就事不宜迟，立即成立了海外业务组。这个组由我的弟弟和田尚己负责，加上土屋高德董事，一同协助策划巴西八佰伴的事宜。

虽然，八佰伴是我家族的事业，不过，我不能只取得家族间的同意，就决定去巴西发展。投入八佰伴的过千职员，他们把这个组织当成一个大家庭来贡献自己的青春。每一个八佰伴职员，都是大家庭的一分子，因此我第二步的努力，是要取得我的职员的一致同意，才能开始业务国际化的大计划。

当职员们知道我有有意要在国内的经营面对重大挑战的时刻，同时开拓世界市场，大家透过各部门主管来见我，他们都说：

“社长，你得保证成功才好开始去做。”

也有的意见说：

“社长，你不是想抛弃我们不理了吧？”

八佰伴的业务，在过去多年能迅速成长，主要是得到职员的全力支持。八佰伴的前途，就是大家的前途，职员们对投资外国的事抱有猜疑和不安，我是十分了解的。

我决定跟他们好好地讨论，以便让他们明白这是在困境中求胜的战略，非做不可。

但是，不可能在大聚会上一次把话说清楚，经过协议，全体职员分成30个组，每组派出几名代表，分别来见我，然后开诚布公地为公司的将来深入讨论。

我跟职员代表们见面，都努力向他们说明八佰伴遇到的种种对抗与选择，更让大家了解，跟大集团合并经营，自己的招牌要拆下来，八佰伴的原

有精神非放弃不可。大家既然肯定要八佰伴继续存在，就非找寻更好的出路不可。

30 个小规模代表团，每团跟我讨论 3 至 4 小时，他们很认真，我当然也很认真，前后用至少半个月时间，才逐个小组代表都来谈过了。没过多久，30 个小组委派了代表，到我的办公室来。他们很坚决的向我说：

“社长，我们讨论后得出的结果，认为社长的见解有道理，我们决定一致支持社长的国际化政策，请社长安心开拓巴西市场。”

这番话，使我非常感动，也使我没有后顾之忧，很有自信地向巴西找寻八佰伴的一条生路。

我说过，信念是一股无限的力量，可以穿过石壁。全体员工表明支持我去海外找新生之路，正是这些真诚支援，变成我的信念的力量。

我有这么一群诚心诚意的员工，使我觉得拥有无数能共患难的真正朋友。

于是，巴西的发展计划，到这时候，便进入实务时期了。

我再看挂在墙上的世界地图，便想到我所信仰“生长之家”教团的信徒们奉行的“神想观”行为。

“生长之家”这个宗教，信徒们每天早四时有一项时信仰的仪式，要合掌正坐，以求与神之间达到一体交流的感觉。

同样的，每晚入睡之前，也照样有相同的神想观行为。

这种仪式的宗教目的，是要每个人把一天的事情再检讨一次，反省错误的行为，加强内心善意的信念。

决定去巴西发展之后，我在早晚的神想观仪式中，也把这件事情放入与神的交流中，祈求事情顺利进行。

除了董事的人选外，去巴西开拓新天地我必须挑一批经验和才干都可以担当得起重大任务的职员，分别担任各部各组的主管。

照一般企业的做法，只要经过董事部批准，签发任命书，委派一批职员就算完成一个海外业务组的人选问题。

我不主张这样用职权去命令职员。八佰伴是个共同生存的大家庭，到遥远的巴西去打天下，跟参加旅行团玩耍观光不同。负了责任去巴西的人，等于是一群探险者，到一个完全陌生的国度去从“没有”的起点开始做。去巴西的人，是拓荒者，我不能用命令去指示他们接受这么重大的任务。我让大家自告奋勇地提出加入巴西工作组，提出申请的人，经我批准，就正式编入巴西八佰伴队伍去担任职务。

用自愿的方式挑选人手，使能去巴西的人心甘情愿的接受挑战，也心甘情愿地为巴西八佰伴和巴西当地的利益奉献自己的一份力量。

为了确保八佰伴在巴西的成功，当时凡是自愿加入为巴西八佰伴成员的人，一律要依从以下十大条件的约束，才能获得公司方面的批准。

条件一 接受在巴西永久居留

条件二 信奉“生长之家”的教义

条件三 有 24 小时工作的心理准备

条件四 职员的家眷一同参与工作

条件五 公司第一，家庭第二

条件六 职员妻子，尽可能头两年不生孩子

条件七 先为公司的利益着想

条件 要得到父母兄弟的同意，才能参加去巴西的派遣队

条件九 到了巴西，要努力保持自己是个有教养、有人格、有见识的人

条件十 先考到汽车驾驶执照

这是和田尚己订出来的十大条件。若以西方人观点来批评，已经是十分苛刻的要求。但是，我并没有强迫职员去接受，没有以职权和一纸命令硬要职员听命去受这十大条件的管制。日本企业和欧美企业的最大不同点，在于欧美人重视个人，而日本人则先求企业的稳定发展，然后投入企业界工作的人，才有较好的家庭生活保障。

我让职员自愿提出申请，他们愿意献身公司，去异国打天下，将来一同分享得到的利润。当然得先要全力把公司搞好。所以，职员的妻子，在创业的初期尽量不生育孩子，以免分散集中力量。遇有家乡亲人过世，亦不返国奔丧，免得妨碍工作的进展。

当时我说，这么不好接受的条件，申请的职员一定很少。

“不过，只要有四或五个合格，工作就可进行。”我对董事会说。

十个条件一张贴到布告栏上，很快的，就有 48 份申请书提交到我手里，其中还包括才 20 岁的未婚少女伊藤君江小姐。

伊藤君江不惧异邦的艰苦挑战，当时感动了全公司上下职员，经过挑选，决定了 10 个人的申请，当然包括了伊藤君江在内，连家属一共 28 名，组成了所谓的巴西八佰伴队伍。

我挑选精良干部的办法，不是自己悟到的，日本财经界前辈土光敏夫先生，他教晓我以自愿的方式挑选职员担任新的任务。

土光敏夫担任石川岛播磨重工业社长时，对巴西进行投资大计划，他就用了这种自动参加的方式，选拔了一群优秀人员，送到陌生国巴西去闯天下。

当时，石川岛播磨重工业已经把大量能干的职员，送到美国及西欧洲去开拓新市场，但是，对南美洲的市场，要挑人才去担任拓荒任务，就不那么容易了。

但是，用苛刻的条件，采取自动申请的民主方式，没想到却发现了一批十分优秀的人才，到了巴西，顺利完成公司指派的任务。

望着巴西国地图，我有大多美梦要逐一实现。我需要一群优秀人才，可以代表我到当地去做开拓的工作。我很幸运，从职员中挑选了令我放心的最佳人选，为八佰伴的活路，去巴西担任重大的企业任务。

去巴西之前，最后要解决的是资金的筹集。

八佰伴的关连银行，是在热海一带很有实力的骏河银河。

当我提出要贷款去巴西发展的时候，银行当局很快就拒绝我的要求，理由是八佰伴在国内面对经营上的重大关头都未能克服，想在这种情况下借到银行的钱，跑去鸟都飞不到的遥远角落去发展，根本是不可能的事。

银行不肯通融，我头上好像被人倒了一桶冷水。没有资金，我的理想就会泡汤。

我有了人的条件，缺的是钱的支援。当时，我只好再鼓起不怕失败的信心，要在中国人说的“穷则变，变则通”的哲理中，找寻一条出路。

我听说有个叫海外经济协力基金会的公众组织，设有对外贷款制度。

鼓起勇气，我去见海外协力基金会的负责人。接见我的人名叫和田谦二，跟我同姓，但是，绝无亲戚关系。

可是，基金会只在对外援助的条件下才能批准贷款，这使我再次受到挫

折。

我没有灰心，继续向基金会作详细的解释，说明这个计划，同时对日本及巴西两国人民都有好处。

过了没多久，我接到基金会的通知，说我的贷款申请已经被接纳。

由于准备投资 100 万美元，基金会的支援是资金额的一半，于是，我从海外经济协力基金会得到 50 万美元的贷款。

今天看起来，50 万美元虽然不是一个大数目，但是，在近二十年前的六十年代末期，尤其是当时的八佰伴，这笔钱一如天降甘露般可贵。

一直到今天，这个基金会再也没有给百货业作过类似的贷款。这可以说是我运势好，也可以说是我内在那股信心，鼓励我不认输，要从穷途末路中找到一条新生道路。

人力准备好了，资金筹备齐了，跟着便是向日本中央银行及财政部提出海外投资的正式申请。

同时，我说过，八佰伴到巴西去发展，就准备为巴西人做巴西的百货超级市场，所以，28 名八佰伴巴西队伍人员，即刻向巴西政府申请永久居留。同时，也着手在圣保罗市招聘 2/3 以上的巴西人职员。

照一般常规，这三项必须先做好的手续，总会花三四个月时间去奔波，可是，我却在 12 天之间完全办妥。

繁杂的手续办得这么顺利，是因为巴西的圣保罗市长、州长及一些部长，都对我的投资计划感到满意，他们从中帮了不少忙。

八佰伴到巴西开业，对八佰伴本身和巴西当地社会都有好处，这是巴西政府和民间都欢迎八佰伴到圣保罗市开设分店的主要原因。

1970 年 4 月 16 日，和田尚己带领了第一队人员——包括他们的家族成员，由日本飞往巴西。

这时候，正好是我初到巴西视察满一年，这是很短的一年，不过感觉上倒是很长。

一年间，我设法说服我的父母、董事、职员们，支持我把八佰伴事业拓展到巴西去的计划。挑选人才，筹募资金，申请官方批准，最后还是在第一批人员到达巴西之前，作最可靠的市场调查和预定店铺的建设等。这些工作，都在这一年内完成。

但是，这一年里发生的事情，对我来说，是毕生难忘的重大教训。

我提出往海外开拓市场的想法，马上被不少人泼冷水，更有人中伤说我想乘机脱身逃跑。一般的批评是说，我在这么困难的情形下，却提出到地球的另一边去闯天下，根本是舍近求远的夸大妄想做法，会把八佰伴拖垮的。

其中包括长年来跟八佰伴有来往的制造商及批发商，都说我在冒险。

1969 年 10 月，日本国营电视广播公司（NHK）的国际广播节目中，特地八佰伴在巴西开分店的消息播放出来。日本的同行各界，都只说我在冒险，说我有勇无谋。其中支持的意见我一声也没听到。

那段日子，我是个孤独的人，幸好我的家人、合伙人及八佰伴的全体职员，最后都全力支持我，这是促成八佰伴在世界各国顺利发展的一股无限力量。

我受到那么多的反对和破坏，仍然坚定自信。因为我早就对自己说，一个人最大的敌人不是他人，而是自己。自己的信心不能坚定，事情就会崩溃。

许多人有抱负，计划也周详，可是他的信心在别人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，没法成功地实现理想。

今天，八佰伴在整个太平洋广大区域上，形成了国际企业群。无数人投入八佰伴集团贡献自己的力量，然后跟大家分享所得，这么大的一家企业，就是由一个不变的信心坚持下来而得到的成果。

第二章 无限的秘密

人类爱的探索

“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，为大家争取财富和打败挫折而努力。就凭这些坚定信心，我从一间水果店、做到成为一家国际大企业。”

人，并不是一生下来，就会抱有坚强的信心。

在成长与生活过程中，遇到的事情，会使人从中领悟人生的哲理，信心就是这样建立的。

汽车大王亨利·福特和酒店业大王希尔顿，他们自小在极贫困的环境中挣扎生存。因为恨透了贫穷，想要摆脱贫困的折磨，亨利·福特和希尔顿就下定决心要创业致富。这种从贫困中求生存的信心，使他们成为世界成的大企业家。

我出身贫寒，父母只是个水果摊贩。我是家里的长子，小学、中学到大学期间，都靠父母的精神与经济帮助。

自小，同学朋友都笑我是个杂货仔。

父母亲开水果店，也兼做些杂货生意，人家就这样笑我是个杂货仔。

本来，做杂货生意并没有什么不体面，只是听来有点不顺耳，好像永远都靠小生意过日子，做不了大事业，这就叫我心里不好受。

少年时代，一度沉迷于做外交官的梦想，所以，花了很多时间准备投考当时的名校东京外事专门学校的英语科，这是通往外交官的一条有效途径。东京外事专门学校，后来改制为今天的东京外语大学，一直是外交官的最佳教育机构。

当时，我没上专门学校去读书，是因为祖父的阻止。记得祖父曾经这样说：

“日本是打败仗的国家，短期内在外交上都没有说话的余地，这时候进学校学做外交官、哪有前途呀！”

就是这一句话，我失去做外交官的机会，而后来充满波折的人生，使我真正做了个光荣的杂货仔，但是，我的理想是做个成功的百货业商人。

小时候，每次被人家取笑是个杂货仔的时候，就对父母新的职业有些埋怨，好多次我都说，即使爸爸是个领薪水的公司职员便已很好了。

读外语、做外交官的梦想破灭后，我得到父母的支持，转读日本大学的预科。

在这年大学里，听了左派思想的宣传，自己不知不觉的似乎成为一个马克思信徒了。

信奉共产主义的教授宣传说，社会主义和资本主义是对立的，资本主义是罪恶的制度。由于不喜欢杂货仔的称呼，因此对父母亲有些不满，觉得父母亲做水果杂货生意，根本是不光彩的行为。

当时，在日记里，曾经指责父母亲用商业行为，剥削一般贫苦农民。曾经骂父母亲是不公正资本主义者。

大学的第二年。

我背着父母亲，偷偷地加入了大学左派势力的社会主义研究会，成为共产青年同盟会会员。那时候，自己以为加入了共产党，就可以代贫苦农民申辩，为他们争取公平待遇。

共产党的活动是很激烈的，我随着大家参加反对学费加价运动，被大学当局处罚退学。学校的退学通告，到父母亲手里，母亲才知道儿子在大学里闹了那么多的事。

父母把我召回家，母亲没有怎么责备我，只说要我到她信奉的宗教“生长之家”去反省一些日子。

我没说什么，不过，心里却是暗想，父母要我接受东方式宗教思想的熏陶，我倒觉得这是我趁机会宣传共产党思想的最好机会。

收拾行李，我决定去“生长之家”教团，我要在这个信徒众多的日本宗教组织里，宣扬马克思思想。

我准备跟讲道的师父辩论阶级斗争和资本主义社会罪恶问题，共产主义的信徒善于辩论，通过辩论，马克思思想因此在很多地方生根。

可是，“生长之家”的师父及信徒，都不跟我争论，他们只是反省沉思，很和气地谈论一些生活和思想。

我被安排在一间小房间里自我反省，身边放着的是“生长之家”教团导师谷口雅春先生的著作《生命的真相》。

在“生长之家”的头一个星期，我摸也没摸过那本《生命的真相》，只愿阅读自己带来的共产主义读物。

好不容易，我等到了聚会的时间，我以为可以大事宣扬共产主义。只要别人跟我辩论，我就有机会对他洗脑，使他成为一个共产主义信徒。

但是，大家没有说我讲的共产主义是对或错，他们只望着我，希望我把心中的不满全都说出来。

我说了又说，终于把要讲的话，全都半讲半骂的吐露出来了。

我最初的用意，本来是要宣传共产主义思想，但是，发完牢骚之后，人家没有跟我辩论，我自己反而觉得内心比过去轻松多了。

我开始读那本《生命的真相》了。

从“生长之家”返回父母身边，我向父母亲详细地说出在教团里反省的收获，同时，还发誓要做个敬爱父母的好孩子，要做个出入头地的百货企业家。

那时才发现做水果杂货生意，不但没有对不起农民，反而是帮了农民，把他们耕耘得来的食品，转卖到社会上去，使大家生活得和平美满；做生意不止不是一种剥削的罪过，反而是促进社会繁荣，提高个人生活水平的正当行为。

我的出身没有亨利·福特和希尔顿他们那么艰苦，我的少年青年期都受到父母亲全面的爱护，这是我的幸运。

但是，我的人生信念跟亨利·福特和希尔顿一样，目标是很长远崇高的，而且，也有信心跟他们一样，创造一番有益社会的大事业。

建立良好形象

“没有一事情会从头到尾都顺利发展，尤其是经商，会出现经营困难，甚至大赔本的赤字危机。不过，我即使生意上遇到挫折，也不会从顾客身上找额外的金钱作补贴；即使遇到可以提高货价，取一时暴利，我也绝对不会为短期利益而不理顾客的不满。任何时候，我的八佰伴都保持公平正当的生意手法。”

在这个教团里，我遇到一位恩师，是医学博士德久克己。他的指导，使我茅塞顿开。

初见德久克己博士，他负责“生长之家”的教化导师工作。他说：

“不懂得感激父母的人，神的恩泽不会进入他的心。凡事都得感激，就能心安理得。”

我把恩师我句话应用到商场上。

不可骗取顾客的金钱，不得用恶劣态度对待顾客，更不可把与价格不符的劣等货品卖给顾客。我常对职员说，做生意谋利润固然重要，但是，做个愉快的商人，才是更大的收获。

要把生意做成长期稳定的买卖，必须让顾客享受买卖上的愉快；先有顾客的欢笑，然后才有商人的愉快。

凡是令顾客欢心的生意，都能长时间做下去，而且还可有成为大企业。

1949年1月。

我认识德久克己博士。

第二年的4月，热海市发生市街大火灾，小小的八佰伴水果杂货店被烧毁。

家业毁于火灾，可是，我下定决心要重振八佰伴的声威，甚至要把八佰伴发展成国际企业。

思想的挫折、大火灾的打击，对我来说，是一层又一层苦难。但是，这些灾难，反而使我有机会重新做人，循正途去做个正当的企业家。

自从重新做一个敬爱父母、对人怀善意的人之后，我遭遇到任何不顺心意的打击，都不曾埋怨过。

当八佰伴还是间小规模杂货店的时代，我在父母亲睡醒之前开始忙碌，到父母亲入睡之后，仍然做着未完的工作，那时心情十分开朗。上床时，经常是深夜一两点，自己入睡时，常常们心反省，觉得这么辛勤劳作，又以善待人，反而生活得愉快无比。

有时，父母亲的意思，是要多得些利益。在商人的立场上，得利是没有不对的事。不过，我一直主张获取合理的利润，就已经是生意人的幸福了。在多年来的经营中，我不敢拿二等三流的货品标一流的价钱去蒙骗顾客，所以，八佰伴几乎从未发生过顾客指责价钱不合理的事。

八佰伴从日本的热海市做起。但是，熟悉日本百货生意的人，其实都知道，以前，热海这个地方，可以称得上是日本物价最高的市镇。

造成生活物价高过其他市镇的原因，是热海市的商人，一直以来都做放帐的生意。把货品交给顾客，等将来再收帐，是热海市的商场特色。

热海这个都市，地理上处于东京西方百余里的地方，是个温泉旅游都市，因此日本式旅馆都集中在这都市的范围内。

做水果蔬菜杂货生意，就靠这些旅馆吃饭。

货品交到旅馆去，甚至要旅馆的厨师高兴，生意才能维持长久。杂货店能拉住一两间旅馆的定期配货生意，就够维持下去。因为旅馆方面要的东西，其实从食品蔬菜水果到一般生活用品都有，已经包括杂货店的大部分出售物品。

但是，配货给旅馆，这得照老规矩，货先送，钱将来再收。由于这种欠

帐生意习惯，使得所有物品都被订高了售价。

热海的市民生活大都靠旅游生意维持，杂货店又不能得罪旅馆，只好用交货欠帐的方式保持生意上的来往。

另一方面，大量配货给旅馆，因为是暂时收不到现钱的欠帐买卖，货价已经打高了，这使得摆出来让一般家庭主妇选购的物品，也以旅馆的标价卖出。

市面的价格如果比旅馆的价格低，马上会引起旅馆方面的不满。但是，旅馆的经营人只要保持欠帐的来往，倒不介意配货时把价格订高的事。

因此，热海市的生活物价，就比大多数的日本市镇要高得多了。

但是，1950年4月13日的热海市大火灾，给我一个绝好的机会，把欠帐和标高价卖出的不良商业习惯改掉。

火灾，烧毁了市街的商店，使得热海的市容一时失去吸引游客的条件。同时，大火也烧掉一些设在热海市区的旅馆和跟旅馆有业务来往的商店，导致本来闹哄哄的旅游都市，陷入一片萧条。

游客大量减少，旅馆的生意一落千丈。

旅馆没有了生意，杂货店把货配给旅馆之后，被旅馆拖欠的帐，就很难在预定的期间内收得回来了。

那时候，八佰伴的小店铺也被大火烧毁掉，新的八佰伴正在重建，生意又大多数以旅馆为主要对象，因此，被旅馆拖欠了一大笔债。

八佰伴陷入经营困境，不是没有利润，利润好得很，只是被旅馆所拖欠。

“再拖下去，八佰伴就要在有利润的经营下倒闭啦！”大家都这样担心着。

当时，母亲到附近的箱根镇去参加了一次经营研讨会，竟把八佰伴从绝望中重振起来。

研讨会是由一家商业出版社主持的，主讲的人包括仓本长治、新保民八和冈田彻几位财经界知识分子。

这几名演说者对听讲的人说，经商要有商业道德，商人的价值不在于赚多少钱，而是由顾客的愉快与否作判定。

在研讨会上，母亲听说有一位住在北部郡山市的商人，开了间名叫红丸的商店，实行现款交易的买卖。

这间杂货商店不送货，不可以欠帐，但是样样东西都以最便宜的价钱卖给顾客。

母亲从研讨会回来，很兴奋地谈起这件事。她说：

“完全现款买卖，不能赊帐，不过样样东西都像大减价般卖给顾客，真是值得我们参考。”

我支持母亲的主张，八佰伴也该用这种方式做生意，不然，是无法在积习的业者毛病中再生存下去。

父亲倒不同意。他说：

“不可能的。长久以来大家都接受了商场习惯，我们一家商店，哪来力量去冒这种大改革的危险！”

我和母亲商量的结果，决定把父亲一同拉去老远的郡山市，看看人家的生意怎么做再说。

我说：“百闻不如一见，去看一次，再决定比较恰当。”

父亲在这方面表现得比较顽固，他甚至不想去实地观察。

“郡山跟热海在商业习惯和人口结构上都不同，不能说人家做得好的方法就能拿来我们的地方照用。”

最后，还是说服了父亲答应跟母亲去郡山看一次。

那是一个下雨天，母亲拉着父亲去郡山市。

他们两人站在大街上的一角，望过对街，就可以清楚地看到红丸杂货商店的正面。

那只不过是一间跟普通的小商店同样大小的杂货店。

但是，即使这一天下了豪雨，店里顾客却多到挤来挤去，两部收银机总是叮叮地响个不停，从店里出来的家庭主妇，不止提着大篮东西，而且脸上显出满足的模样。

“难怪人家说，这家商店的生意天天旺到货不够应付顾客的需要。”母亲说。

站在一旁的父亲，看得呆住了，要不是亲眼看见这个情景，恐怕怎么说他也不会相信。

的确，父亲是目睹了人家用现款做廉价市场生意的兴旺情况，当然不再否认说这种做生意的方法不行。可是，自己走了20多年的老路子，要从头到尾改变过来，倒叫他感到十分为难。

父亲苦恼了两个多月，终于同意改变做法了。

他很认真地说：

“从来，热海市就是做赊帐生意的，我们这么做，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，也终有一天是要改变的。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，是靠热海市民的帮忙才平安成长的。只要现款买卖可以使物价降到最便宜的水平，对大家都有好处，我们就大胆放心去做。”

我为父亲的一番话喝采。

即使失败，也败得于心无愧。况且凭一番善意去做，根本不该有失败的可能。

父亲同意之后，我们一家人便立誓说，非把这项任务做好不罢休。

于是，我和家人急急着手准备大改革的工作。最困难的是如何把旅馆欠我们的一大笔货款收回来，好作进货之用。

点算了一下，各家旅馆当时拖欠我们的钱，总共是850万日元。

我和父母亲3人，分头去向旅馆老板追债，一间又一间的上门拜访旅馆的负责人，说八佰伴要作新的大改革，缺乏一笔现金周转，请他们把欠下的货物钱清还。

一些旅馆的老板已经快要关门停业了，当然无法清还欠我们的帐银，一部分的旅馆老板却要求先还一半，只有少数几间，答应短期内把全部帐银还清。

最后，850万的帐项，回收到的，大约是450万日元。

1955年11月1日。

八佰伴的名称改为八佰伴食品百货公司，同时实施现款交易和低价售出的新办法。

宣传板上写道：

“一切货品以现金交易，不接受一分钱赊帐。不过，我们的售价订到最低，使大家享受一年 365 日天天大廉售的优待。”

在店内，到处贴上一些这样的标语：

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

新开张的当日，反映十分地热烈。一些热心的家庭主妇，特地对我们说：

“八佰伴作这样的改善，我们真感激极了。”

这一天，郡山市红丸商店的老板也带着几个职员来帮忙。

第一天的生意就已经比预期还好。不过，由于是现款卖出和薄利多销的做法，相对的利润，就比以前给旅馆赊帐的做法少得多了。

红丸商店的老板看过我们第一天的情形，认为已经很不错了。他鼓励我说：

“和田兄，恭喜你啦。吸引了这么多的顾客上门来光顾，证实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，你建立了生意的信用，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。”

第二天。

赤字继续存在，等于八佰伴在做着有顾客而没钱赚的赔本生意。

然而，我的信心没有因为一个月接一个月的赤字而动摇。

当时，八佰伴的共同口号是——能够令一个顾客买 1000 元东西而满意固然是好事，不过，我们更珍惜 100 个只买 10 块钱东西的人的笑脸。

也就是说，我们不是只为少数人而努力。八佰伴的目的是要让更多的顾客来八佰伴都能愉快地满载而归。

这时候，我想到另一个减低成本的办法，便向父亲提议，说设法在来货方面把价钱压到最低限度，对农民及货品制造者没有造成损失，因为售价便宜，东西能大量卖出，就保住了农民和制造者的应有利益。但是，这可使我们八佰伴增加不少利润。

父亲很赞成这个办法，便把跟我们来往的 30 多个农家和批发商请到热海的一家旅馆吃饭。

起初，这些人还以为我要玩什么花样，互相在猜测着。

那时，是改为现金卖出薄利多销的第 6 个月。营业方面，赤字的情况仍然持续。

跟这群多年的生意合伙人聚会，由我父亲和田良平去应付。

父亲在这个行业泡了 20 多年，八佰伴的代名词就是他的名字。所以，要征得制造商和农民们同意支持现金买卖和薄利多销行动，由父亲出面，会比较容易得到他们的谅解。

在聚会上，父亲向出席者致词说：

“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。八佰伴能够经历多次挫折仍然继续成长，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 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，物品订价因此可以订到最低程度，使家庭主妇的家计负担减轻不少。虽然八佰伴的营业额比过去大有增加，但是由于以低价售出，

赤字依然存在。现在只好请各位支持这项低价销售的经营行动，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。”

本来，要批发商和生产者减价是不可能的事。一听说要减价，人家首先想到的，便是利润的锐减。做买卖，讲求的是利润，请人家喝喝酒、吃餐便饭，说一番道理，就想要人家点头接受减少利益收入的建议，当然不可能。

起初，半数的人都表示有意见。后来，我和父亲很仔细地说明：长久以来的先配货后追帐的传统办法，已经不适合今后的商业环境，把物价弄高了，商人和生产者都没得到多大利益，反而使家庭主妇被逼着买昂贵生活用品，降低了热海市民的生活水平。

接着，我也将半年来八佰伴的营业状况分析给众人听。

现金交易、薄利多销的做法，使营业数字比过去大得多，地方上的民众也很欢迎这项改变，特别是家庭开支因此减轻不少，可见这种改变，长远来说，对大家有好处。

最后，我很仔细地将减低批发价格以刺激销路，对批发商和生产者同样有利的情况，跟每人解释一遍。

大家一致同意，批发价格下降，反而可以促进大量销售，生产者和批发商的利益也跟着增加。

没有影响他们的收入，又是多年在生意上有密切来往的老朋友，在聚会上，大家公开表明了态度，全力支持八佰伴的政策，要把品质好的货品在可能情况下以最便宜的价格卖给顾客。

出席者上前来拍我的肩膀，说：

“既然对公众有好处，帮忙八佰伴又没折损增生产者和批发商的应得利益，我们当然义不容辞地全力支持这项行动，请安心继续努力吧！”

得到百货来源的批发商及生产者拍胸支持，可以说是八佰伴起死回生的一个大转变。

这么一来，货品的便宜价格可以继续，货品的质和量的供给源源不断，营业数字当然会再创新纪录。

不久，八佰伴就会步入安定成长的利润阶段。

这个不可能克服的大困难，竟然顺利过关，我平静地想想，这就是信念的力量，可以把困难消除掉，使遥远的理想在自己的眼前实现。

写到这里，我必须再举另一个实例，来说明八佰伴如何循正途谋求发展。

这是一个台风的故事。

1958年9月。

日本东海地方受太平洋台风吹袭，造成一次损害惨重的自然灾害。

台风登陆的当日，我和一名八佰伴店员在驾着货车去附近的小田原市，打算沿途收购大量新鲜蔬菜。

大风带着豪雨，从太平洋方面吹向陆地，我在沿海岸道路行驶。也许是风雨的影响，很多小商店都关门闭户不去做生意，结果，菜农不能把蔬菜存起来不卖、便以最低价钱卖给了我。

货车载着两吨多的蔬菜，正往返回热海市的方向驶去。这时台风到了，狂风暴雨，使货车在摇晃中只能放慢速度行驶。

汽车道路沿着太平洋岸延伸，风大雨大，甚至波浪都淹过了防波堤，涌到汽车道路上来了。

途中，保安警察拦住我，还警告说：

“路上发生山崩，你最好别冒险前行，不如等风暴过后才回家。”

我本来预定傍晚可以回到热海市。可是，在视线不很清楚的风雨中，只能小心慢行，没有出意外，也不会遭受土崩活埋的灾难。当晚午夜 12 时才回到热海市八佰伴的店门前。

那天晚上，母亲最担心我的安危，以为我在途中遭遇了意外。

第二天，风雨过去，出现了万里无云的晴天，生活便立即恢复正常。

大清早，我到热海菜市场去，蔬菜水果类必需食物很少，即使有人摆出来，也提高 5 至 10 倍价钱卖出。

“大台风一过，蔬菜类都缺乏，菜贩把价钱提得那么高，是有原因的。”这是一般人的见解。

由于这场大风造成农业及交通两方面很大的损害，第二天中午，消息传来，说三四天之内蔬菜水果的供应会因农场受灾害及运送上的困难影响，来源不足以应付市场需要。

我打电话给批发商，说请他们将所有的余货全部卖给我，我允许他们以台风过后的高价卖出。但是，我却认为，应该保持平时的低廉价钱卖给顾客。

一般商人，都会在蔬菜食品来源短缺中，趁机提高售价，从中赚取暴利。这是长久以来的传统习惯，没有人加以非议。

我在这次的台风过后，心里完全没想过要做趁火打劫的商人，我不主张涨价赚取一时的暴利。

我从小田原市冒险载回家的一大货车蔬菜食物，如果以 5 至 10 倍的高价卖出去，的确可以赚进一笔可观的利润。但是，八佰伴的目标是要成为日本第一的百货超级市场，要成为环太平洋区域的国际企业，更要建立一个以顾客的欢悦为至上目的的生活企业，当然不能贪图这些十分短暂的不当小利。

我于是以高价买入更多的货品，加上我运回来的一货车蔬菜食物，全部标上与平日相同的价钱，摆到货架上去供应家庭主妇的需要。

以前，有个叫纪伊国屋的商人，全凭暴利发财。我不是这样的商人，我要为顾客和自己的共同悦乐去经商，绝对不做第二个纪伊国屋。

父母亲都同意我的做法。于是，打出的宣传是说——八佰伴，即使在货源短缺的时候，一样维持一贯的定价。

我只张挂一些宣传文告，可是，消息跟风一般，不出几小时，传遍大半个热海市。三四个小时之后，邻近乡镇的家庭主妇，也都获悉一个她们乐于听到的消息——热海的八佰伴，不止没有趁机涨价，同时保持充足的生活用品，供应市民生活需要。

当晚是月圆的农历十五。

照那时日本人的风俗，必须要有新鲜蔬菜供奉祖先神灵。蔬菜的需求量比平时大得多。

市内，做蔬菜生意的商店，全部标高 5 至 10 倍售价卖出，我的宣传一出，人们以口传口，马上成为一种号召。尤其是每天精打细算的家庭主妇，她们只信任合理价格，不会对那些赚取暴利的商店产生好感。

结果，成群的顾客涌到八佰伴来，她们在这个到处提高价格的时刻，仍然可以愉快地在八佰伴买到便宜的生活用品。

台风过后的第三天，顾客的人数更比平时多出两三倍，一些住在离热海市 30 几里远的人，也搭车到八佰伴采购物品。

有人笑我在有利可图的时刻错失良机。但是，很快的，事实就证明我的

做法完全正确。

台风过后一星期，受损的公路及农地都恢复了正常的运作，蔬菜水果肉类的供应不再有问题，市内各大小商店亦已重新以平时的售价做生意。

但是，一个不寻常的现象发生了。

在台风过后，物价上涨期间，到八佰伴来采购生活用品的家庭主妇，并没有回到她们以前的商店去购买日用品，很多人继续成为八佰伴的长期顾客。

在大家牟取暴利期间，我不赚不义之财，这使得主妇们很高兴，认定八佰伴是间有商业道德的商店，不是在趁火打劫，主妇们因此很乐意成为八佰伴的长期支持者。

到今天，八佰伴已经在日本及各国建立了良好的企业基础，但是，不取暴利的原则不变，仍然坚持以顾客的欢欣为经营目的的这个原则。

钢铁大王的模范

“大家该不会对安德鲁·卡内基这个名字陌生吧，他是美国钢铁大王。卡内基是个赤贫家庭出身的孩子，没机会受教育，可是却保持上进的信心，不贪不屈服，但是力争上游，使卡内基由童工做到造福世人的世界实业家。”

人，难免有欲望。

人如果不能好好控制自己的欲望，欲望就会成为自己一生的绊脚石，阻碍了发展，即使赚到了金钱，也得不到精神上的愉快。

我常说，只为金钱目的而努力的人，他不会成为真正的富豪。因为富裕可分为两样东西，一是金钱，一是幸福。没有把愉快与他人分享的富有者，他内心不见得会愉快，当然到达不了真正富豪的境界，甚至日子过得比贫苦大众还要难过。

我常跟年轻后辈说，如果真心要追求富裕，想成为一个愉快的亿万富翁，就得向安德鲁·卡内基学。

他的财富，是自己一手赚回来的。他的手上的钱财再还原到社会上去，造福了无数人，因而赢得世人的尊敬。

他不止是个成功的企业天才，他的为人和不屈不挠的精神，更成为后人学习的好模范。

卡内基是苏格兰人。父亲是个手艺人，靠双手编织衣物为生。但是，十九世纪中叶，简单机械的发明引起史无前例的工业革命，机械取代了人手，这使他父亲受到了重大的打击。

1847年，他父亲失去工作的机会，一家人便陷入饥饿的困境。

当时，卡内基只有12岁。他虽然很想从事劳力工作，帮助家计开支。可是在工业革命初期，成年人大部分都失业，当然没有适合少年人做的职业了。

经过商量，他们一家决定离开苏格兰，移民到美国去闯一闯。

借了一笔旅费，一家便踏上横越大西洋的陌生旅程。

经过七个星期的艰苦航行，他们才到达匹兹堡。那是1848年的5月。

到了美国，他的父亲得到一个相熟朋友的帮助，找到一份编织工作，母

亲也在一家鞋厂找到份杂工。父母亲两个人每月的收入可以赚到 25 美元，勉强够维持一家的生活开支。

少年卡内基因为年少体弱。要找份童工的工作，十分不容易。

这一年的秋天，卡内基有机会进入他父亲工作的纺织工厂做杂工。每天规定工作 12 小时，星期日休息，但是，每周薪金只有 1 元 20 分。后来，调整为每周薪金 2 美元，在那个时候，这份薪水是十分低微的。卡内基很高兴的接受聘用，这是大企业家卡内基一生之中第一份职业。

他的上司海伊发现这孩子只有 10 来岁，可是却不计辛劳的努力工作，于是对他很好，后来，还把他提升为文职人员。

开始时，卡内基在纺织工厂只是个廉价童工。他在机器房值班，要看管机器一直操作到天亮。半夜里，虽然可以得到一两小时睡眠，但是，才睡熟，又得醒过来去执行检查机器运作的任务。

卡内基很珍惜他这份过劳的苦差事，没有埋怨也不偷懒地执行他分内的工作。他的上司海伊看在眼里，觉得小童工卡内基是个肯吃苦有上进志向的少年。

得到海伊的赏识，卡内基没多久就被调升为文职簿记员。他虽然受教育不多，由于自己的努力，他在计算及文字方面，能力胜过不少文职人员。

离开了夜班机械房，做文职工作，他可以享受必需的充足睡眠，同时学到帐务经营等方面的知识，对他后来的发展，可以说是很重要的基础。

他在海伊手下工作了 3 年。他得到一个更好的转职机会，他投入了电报服务业。

他提任地区电报派送员的工作，每周薪金是 2 元 50 分。这份薪水可补贴全家生活，不过，在那个时代，电报派送工作是很危险的职业。

当时的美国，一个人在僻静地区行走，常会遇到不良分子抢劫伤人，父母亲都想阻止他去做这份工作。

卡内基看准这个行业有前途，他还是去电报公司接受派送员的差事。

在电报公司里，卡内基利用空闲时间，向电信技术部门的高级职员学习电报通信的专门技术。过了不久，卡内基遇到他一生中第一个好机会。

当时，匹兹堡电报局正在扩大业务，大量招聘电报技术人员。卡内基已经学到电报技术，他一申请就获聘，薪金是每周 4 元。

又过了一段日子，电报局把他调到格林斯支局担任正式技师，周薪 6 元。

这时是他移居美国的第 4 年，才 17 岁。

工作上，他认识了宾夕法尼亚铁路公司在匹兹堡管区的内的负责人史各特。

一天，史各特对卡内基说：

“到我的公司来闯一闯吧！”

卡内基转到铁路公司任职，周薪 35 美元，以一个 19 岁少年来说，这份薪水够他一家人过很好的生活，而且在 120 多年前的美国，这是一份令人羡慕的高薪了。

6 年多的努力，卡内基的薪水，增加了将近 30 倍，已经证明他不是个平凡的人物。

他没有放松自己，在铁路公司里，卡内基埋头苦干，于是，幸运就继续跟他结缘。

在铁路公司任职的第 4 年，他才过 24 岁生日，就受公司领导层重视，提

升为匹兹堡管区的总负责人，他的上司史各特则晋升为副社长了。

到这时候，你也许会觉得，卡内基的机运好过别人，才在事业上这么顺利。

我不否认，人生中免不了有机运这回事。但是，更好的机运，是要靠努力取得的。卡内基要不是把握机会学习新的技能，他不会受别人重视。如果他沒有学到真才实学，即使人家给他机会，他也不可能胜任得来。

我常说，好运是可交上的，不过，好运不会从天而降，好运更不会降临在取巧或不上进的人头上。

再看卡内基的进取经过，由童工到电报派送人员，然后由电报技术员做到铁路公司高级职员。他所追求的，并非单纯的金钱物质。即使有了良好待遇之后，他仍然把握任何学习机会，这是上进心的驱使。他追求成就，目标超越了金钱和享受。

卡内基的内心，充满了尝试的冲动，他坚信自己的理想会从苦干中实现。这是美国大企业家的成功法则。亨利·福特和希尔顿等人，都凭相同的法则到达梦想成真的成功境界。

卡内基的进取心一生都没放松过。

1873年，美国陷入一片严重的不景气，他却在这个什么都不能做的危机时刻，全力投入钢铁业寻求发展。

他去过欧洲一次，看到工业革命的迅速发展，回到美国，他说：

“钢铁的时代快开始了。”

他把全部资产投入钢铁工业领域，果然，他的判断百分之一百准确。

遭遇大不景气的挫折，美国人在铁路、桥梁、造船及高层建筑多方面大事发展，以刺激经济的循环活泼。

就这样，钢铁成为社会最重要的抢手物资。

美国需要大量钢铁，卡内基在钢铁工业方面，因此大有收获。他成为钢铁国家的钢铁大王。

卡内基由一个童工成为世界大企业家，他仍然不停地追求成就。

他把从社会里取得的财富，再还原到社会上。他说，这是他的创业理想，也是他作为企业家的应有责任。

卡内基用自己的姓氏设立了一个叫“卡内基”的救济基金会。对钢铁工人或一般因工业意外而造成伤残的人，作经济及精神两方面的援助。

他拨出惊人巨款，在各地兴建了大小3500间图书馆。1920年，卡内基又设立“卡内基”协会，资助文学、美术及科技的人才培训及发展。又动用钢铁公司赚来的钱，在他的第二故乡匹兹堡兴建了卡内基工科大学，多年以来，培养了成千上万的工业科技人才。

另外，他的卡内基国际和平基金会，更为世界和平作出非凡的贡献。

美国人把他尊为一个伟大企业家，从十多岁的童工时代开始，他一直为社会尽力。

卡内基自己解释说，他这样做，全是神的指示。

一生不孤立

“个人的力量毕竟有限，八佰伴的精神，从来是主张群策群力，把无数理想一致的人聚集成为

一股力量，事情就会达到十倍百倍的成功。”

再看钢铁大王安德鲁·卡内基的成功经过，你就会发现，他的一生从没孤立过。

在纺织工厂当廉价童工的时候，他遇到好人海伊，得到海伊的帮助，他转入电报业服务，又结识了铁路公司的主管史各特。

一方面是卡内基自己的努力，同时他表现了干劲和实力，吸引了无数有才华的人愿意帮助他，跟他共同创业。

钢铁大王卡内基的一生，不断地提拔有上进心的后辈，不断结交才华洋溢的朋友跟他共事，这是他成功的最大原因。

卡内基的朋友都是有实学的才干之士，不论是生意上或社交生活，即使遇上天大困难，也都可以逐一解决。

现在回想一下，八佰伴可以在日本及整个太平洋区域飞跃成长，其实也是得到许多人的通力合作才有今天的成就。

我的父母和家族亲人给我全力的支持，金融界、批发商以及无数的外国朋友，都在各方面为八佰伴出了力。同时，为八佰伴作了最大贡献的，要算是八佰伴的每一位职员。

时常我在沉思一个问题——如果没有职员们同心协力，我个人的力量根本不可能把八佰伴办成功。

让我再举个实例说明八佰伴职员如何为共同的理想贡献自己的力量。

那是从赊帐改为现金交易的第二年。

大台风带来生意兴旺，营业上进入空前的好景期。白天生意忙到连休息喝茶的时间都没有，就连收市后的晚上时间，职员还得力清洗、整理、进货及明早的开市做完全的准备工夫。于是，不少人跟我从大清早一直忙到深夜。

后来，添了5名新职员。

5个新加入的职员跟老伙计一样努力工作。一天，新职员突然拒绝工作，他们展开一项突然决定的罢工行动。

我父亲紧张了，在他的办公桌上，放了那5个新职员联名写给他的信，内容是要求改善劳动条件，同时加薪。

这突如其来的示威行动，使我十分不安，赶紧召见一些资深职员商量解决办法，希望从多数职员的意见中找到最妥善的对策。

在职员面前，我父亲将罢工职员的要求信读给大家听。

一些老职员在听过信中要求之后说：

“现在正为更好的将来努力，这些新人却要求这个要求那个的，根本不明白公司的长远目标，他们不干，就让他们走好啦，余下的工作，我们分摊做算了。”

解决了5个新人的罢工问题，使我得到一次教训。做生意，不止是为顾客着想，同时更不得忽略职员的应享利益。

从这样的出发点去想，使我觉得自己过去的确忽略了许多事情，特别是职员的内心感受，一直都不曾细心去考虑过。

我再三地细读那5名罢工职员的要求书，得到一项启示就是为顾客设想的同时，也得替自己的全体员工应得的利益作打算。

跟父母亲讨论几次，决定照要求书上所提的事项，给全体职员调整了薪

金待遇。

有了这一次突发罢工的经验，我开始为长远的将来做更多准备工作。旧职员会谅解公司的经营目标，是因为长年共事，一起挨过无数的苦难日子，当然明白一切以公司为重的大道理。

新进来的年轻职员，情况就会有所差别。他们过去没有在八佰伴工作过，也不曾在八佰伴这个大家庭里跟大伙儿共过患难，一旦有不满，就会很直接的表现出来。

我觉得在职员教育方面，似乎做得不够得当，才使新进公司的年轻人无从适应。

所有日本的企业，都重视职员的教育工作。所谓职员教育，主要是在职员向公司提出工作申请时，就让申请者先认识公司的经营目标及职员应有的权利义务。所以，为了避免再发生职员与公司之间的不愉快事件，八佰伴决定加强职员教育措施。

这里，我希望说得更清楚的是，我和我的家人全都是“生长之家”教团的信徒。

我希望八佰伴是以“生长之家”教团的思想作为经营目标。当然，日本的法律，给予个人享有绝对的宗教信仰自由，不能强制别人接受自己所信奉的教义。

我不想人家误会我借用宗教势力经营生意，于是把这事情向“生长之家”的总裁谷口雅春先生请教。他说，信仰和企业不宜混为一谈，不过，如果说八佰伴的经营信念是以“生长之家”的理想为依据，那倒是好事。

于是，八佰伴便成为信仰与经营合一的企业。“生长之家”讲究人道善行，八佰伴的经营要以此为宗旨。在每次招聘新职员的时候，都会把这个宗旨跟每一位申请者讲得一清二楚，除非他是“生长之家”的信徒，或是他愿意在进入八佰伴之后，信奉“生长之家”的教义，他才具备申请的条件。不愿意接受这项先决条件的人，不必提出申请。

八佰伴作出这项决定之后，正式向企业界说明这项改变和用意，没想到引起很大的社会关注，无数的年轻人要求加入八佰伴服务，申请信奉“生长之家”的道场参加集训。除了人生哲理的研讨之外，我跟新职员一同住在道场的宿舍内，集训期间，一同做运动、讨论问题、打扫庭院。

八佰伴是这样结合了一群志同道合的人，在相同的人生目标下共同努力。就像我前面提过的钢铁大王安德鲁·卡内基一样，永远不会孤立。

聚集群体力量，共创事业新境界，八佰伴凭人的力量拓展事业前途。

第三章 掌握成功的关键

发挥无限潜能

“作为一个商人，要明白个人潜在能力的发挥，就是从无到有，从小商人做到大企业家的无限威力。”

每个人都有自己的才能。只可惜多数人在一生之中都没有机会，也可能是自己根本不去找机会发挥。到死的时候，个人的内潜才华，只不过用了百分之几，一生的宝贵时光就浪费掉了。

多数人没有发觉自己真正的本领，同时更多的人找不到恰当的方法，内在的实力当然无从发挥。大多数的人就像从一无所有的地方，走入到一个宝物堆积如山的宝库，但是，最后又两手空空的再从主库中回到一无所有的地方。这样白费一生光阴，不能不说可惜。

其实，人是个非凡的东西，具备了非凡的能力。

在很多次的大火灾中，躺在医院急诊室床上的垂死病人，在火势烧过来的时候都可以站起来，而且能够抱住大包东西逃命。

同样的，80岁老婆婆，在火灾时，竟然有本事把她心爱的衣橱背着逃出屋外。

本来病得半死的人，为了逃生，会走会跳的逃出火场，这全是潜能力量的驱使，使人在危险绝望的时候，发挥出潜在威力，帮助自己越过死亡的险关。

所以，人们本来拥有百分之百的能力，可是走完了人生的旅程，只用了能力中的百分之几，甚至只发挥了1%的个人能力，余下99%的能力，平白地浪费掉了。

我举个例子，说明人们经常浪费自己的潜能。

有个举重运动员，他在举过150公斤之后，尝试举170公斤，始终无法达到目的。

“我已经到极限了。”

举重选手自己叹息说，他不能再有更好的成绩了，便打算放弃举更重的尝试。

一天，他的教练半开玩笑的，在他不注意的时候，把150公斤的举重器材，换成170公斤，然后让他试举。

起初，的确有点吃力，他以为自己的状态欠佳，但是，他肯定自己举150公斤并不成问题，结果把170公斤的举重器材举了起来。

这就是心理学上所谓的暗示力量。

运动员自己认为体力的极限只是150公斤，而他的教练却认为他可以举170公斤。运动员自己没有信心，教练再迫他，他也不可能创出更好的成绩。可是，趁他不留意，把重量加多，他一样举得起来。

运动员本身如果没有自信，就会妨碍他的表现。这例子也许并不是百分之百真实。不过，可能性是存在的，除去心理障碍，人可能发挥更大的能力。

自己没信心，潜能就会因此被埋没。

不止是个人能力会如此被糟蹋，就是个人的机运也一样，自己先误以为没用，以为自己走上失运的路子，做什么事情都不起劲，眼前的大好时机平

白地错过，他的人生，真的就因此处处碰钉子。

少数人不认命，不认为自己运滞，凡事都自信十足的去做，结果，他没有碰上什么恶运，事事称心，凡事都顺利得很。

当年，我在困境中决定去巴西发展，心里没有半点猜疑害怕，我肯定那会成功。

“生长之家”的导师谷口雅春先生在他的著作《真实的世界》一书里，说明了真实的世界就是真理的世界。

真理是存在的，坚强的信心，就是实现真理的最基本条件。

我觉得文字和语言是一种无限的力量。

我每天写日记和读书，更尽量跟职员或其他的人谈话。

日记写的是自己生活的实录，可以作为自己日后反省参考之用。

读书和谈话，可以丰富个人的知识。

这些全是充实自己 and 增加信心的有效方法。有一件事情必须牢记的，就是在写日记的时候，千万不能给自己的信心受不良的坏影响。当年，如果我自己日记上写着没有信心去巴西打天下的话，我看后来就不可能那么有信心去克服困难，完成八佰伴在巴西的投资。

对自己怀疑，等于小看了自己的能力，更严重打击了自己的信心。

去巴西开分店时，我一次又一次的在日记上写着“一定成功，绝不后退”的字句。

我信奉的宗教，没有把钱视为不洁之物，只要是循正途得到的财富，就是理所当然的收获。

如果说金钱是坏的东西，那为什么每一个人都抛不开对金钱的需要呢？连所有的宗教活动也都要靠金钱来帮助呢？

把财富贬为不洁之物，是不正确的观念。从许多为社会贡献爱心的实际例子来看，正当使用财富，可以帮助大多数人生活得更好。

美国钢铁大王安德鲁·卡内基用自己的财富造福人群，兴建大学，建立了 3500 间图书馆。

要不是能够善用金钱，再怎么有爱心也不可能建大学和设立 3 千多间图书馆吧。

八佰伴的财富，是从顾客身上来的。但是，价格合理，货品一流，服务优良，才会吸引更多的顾客前来购物。

我一直努力，使每一个过来八佰伴的人都可以开心的离去。顾客愈是满意，生意便愈是有利润，这样，财富便会积聚。从这样的关系来看，财富并没带来罪恶。

信用与感谢

“真正的经商之道，要讲求信用。一经决定的策略，如果觉得正确，对生意有帮助，就得坚持到底。”

父亲在 1973 年去世。

他觉得自己人生的责任已经完了，使命完成便离去。父亲心安理得地死去。

父亲是热海的商人，他靠热海市民的支持而活，从小商人开始，就不忘为顾客的愉快而努力。他常说：

“信用第一，感谢第二。”

父亲在生意上绝对守信用，时常为了信用不惜赔本。

他说要感谢顾客，即使人家上门来只买 10 块钱的东西，你也得感谢人家。只要是顾客，你都得衷心感谢。

在信用上，父亲是个固执的人。

在八佰伴改为现款买卖之后，生意兴旺，可是过了一年多仍然是没有钱赚。父亲并不担心。他相信低价格而以现款交易是正确的生意途径，而且眼见每一位顾客，都那么高高兴兴的前来选购物品，他便固执地坚持下去。

他说：“我还能撑下去，不用担心。开始的时候，我答应过，说一定坚持 3 年。现在，不过是一年多，虽然还在赔钱，可是要讲信用，不可让顾客失望。当然，加价可以消除赤字，可是我们答应过顾客说以最低售价、最好货品、最微利润做生意，我们要坚持到有钱赚、到这种生意方法成功为止。”

后来，父亲在很多货品上再减价，他对职员说绝对不能加价。

预定 3 年的赤字期间，没想到在一年多的努力之后，八佰伴开始有利润，低价格、好货品、微利润的经营方法开始步入成功之道。

父亲常说：

“人家来买 10 元的东西，你也要把他当贵客招待。”

六十年代开始，10 日元其实已经是很小的金钱数目，事实上，也很少有人只买 10 元的东西了。

父亲再三对职员说，即使人家来买 10 元的东西，也是顾客。他的意思是不论购买的数量多或少，都要善待顾客。一天，来了个老婆婆，她说：

“砂糖 10 元。”

这时，店员渡边妙子过来招呼老婆婆。渡边妙子时常听老板说 10 元的顾客也一样要好好照顾，她牢记这句话，于是很亲切的招呼老婆婆。

第二天，老婆婆又来了，她还是买 10 元的东西，渡边妙子也一样很礼貌的招呼老婆婆。

后来，每天老婆婆都来买 10 元的东西，渡边妙子可一点也没抱怨老婆婆买得太少，也不曾嫌老婆婆麻烦她。

可是有一天，渡边妙子患了感冒，她在家里休息。老婆婆到店里来了，看不见渡边妙子，别的店员过来招呼，老婆婆问：

“那位小姐呢？”

店员告诉老婆婆说渡边妙子患感冒不能上班。

老婆婆没说什么便走了。

过了一小时，老婆婆又来了，她把一小包东西交给店员，说：

“这是感冒药，请交给渡边小姐，叫她服用下去，感冒很快就会消除了。”

店员很感动，赶快把感冒药送到渡边妙子家去。

妙子拿着那包感冒药，伏到桌上放声大哭起来。妙子很高兴她有那么一位好顾客，同样的，老婆婆因为受渡边妙子的善意接待，跟妙子有了一份超越售货员与顾客之间的感情。

善待顾客，能使顾客对商店发生好感，这是吸引更多顾客的最正确办法。

善有善报，这句古老的话的确不无道理。

做生意能坚守这个原则，就能博得大家的欢心。如果能打通这一关，生

意便可以说是成功一半了。

巴西的第一步

“成功的关键，在于决心是否坚持。八佰伴在巴西的成功，就证明信心是多么的重要。回想起来，信心的力量，能把不可能的事变成可能。”

1969年，我定下了八佰伴巴西计划，同年8月，我把决定告诉了我的批发商和制造商，10月，日本放送广播公司正式把这个消息向日本及外国公布。

翌年4月，巴西八佰伴的工作人员正式组成。一行20多人从日本往巴西去了。

职员分批到了巴西，设立了巴西八佰伴，并且在陌生的异邦，逐步展开业务。

“生长之家”教团在巴西设有分部，职员派到巴西“生长之家”分部去受训，为期一个月。

这项训练，包括了学习巴西的政治、经济和文化，当然也研究巴西的百货超级市场的生意状况。集训进行得很顺利。

巴西八佰伴的职员，以日本总公司派过去的为主，全部参加集训，大家就像回到学生时代一样——上课、做笔记、研讨、写报告和自修。

做完课堂上的作业之后，还有一项特殊训练，在上课时间，把职员送到圣保罗中心特定的地方，在每一个地方放下一个人，最后要他们自行摸路返回集训地点。

公司派去巴西的职员，还不懂葡萄牙语，即使迷了路，也只有靠机智找出回来的正确道路。

这项训练，收到三项良好效果。

一是每个人只得死记学到的葡萄牙语，巴西是讲葡萄牙语的国家，要在巴西创业，学通语言是必要的第一关。

二是从实际生活中认识巴西人的社会生活和人情风味。

三是摸清楚超级大都会圣保罗市的地理环境。

过后，从检讨中还发现更大的收获。

把职员派往圣保罗市中心去自己想办法返回集训总部，迫使不大有胆量在异国独自行走的日本人，学习适应异地的陌生环境，而且训练出面对新环境生活的勇气。

集训结束，由于自己的店铺还没有开张，各人便分头派出外边实习。

一些人去圣保罗市内日本人经营的商店帮忙工作，一些到水果蔬菜批发市场去学习批发采购。还有一些人，就到肉鱼类市场去直接参与工作。

职员们初到巴西，只能用三成葡萄牙语加七成日语跟当地人交谈，巴西八佰伴的商品大约是2万种，在开始营业之前，必须要知道市面上这2万种货品的售价和分布的状态，于是，第一批到巴西的职员的妻子只好参与了。

每个职员的妻子分别负责某几间商店，调查货物的售价。调查上，用到录音机、笔记等道具，然后译成日文作为营业部的重要参考资料。2万种类

的货品售价及分布状况，就靠这样搜集得来。但是，还有一项必须做的工作就是了解批发商的情形。太太们又出动了，包括带着年幼的孩子一同来的太太，也都要背着孩子，一间又一间的拜访圣保罗市周围的货品批发商，凭半生不熟的葡萄牙语，跟批发商交谈，探听货价及货品来源。

经过一段日子，便完成了物价、批发与价格的必需情报调查。

到这时候，虽然人员训练完成，物价和来货的路子也摸清了，还是不能就这样急急开始八佰伴的营业。

原因是批发商没有诚意提供好货品，能购买到的衣服类货品，发现亦混杂了旧货，不能就这样摆出去让顾客见笑。

造成这么不对劲的现象的原因，可能是语言未能完全沟通，也许是一些批发商看准外来人好欺负，才作出这样不诚实的欺诈。

我和我的职员，抱着十足的诚意去巴西投资，竟然受到这样的待遇，大家都诧异万分。

这时，八佰伴在巴西开设的第一间分店又遇到更大的危机了。

弟弟和田尚己从遥远的巴西给我一个坏消息，说由于巴西人的习惯，对时间观念看得很随便，因此，八佰伴的店铺建筑无法如期完工，预定开张的日子，怕会比原先定下的日期要延缓半年以上。

这的确是个坏消息。

圣保罗市的第一间八佰伴，地点在市中心的彼尼雅洛斯区，那是个商业地带，等于是东京的新宿。

买下 1000 平方公尺的土地，便着手找人设计，同时准备动工建造。

这时候，碰到第一个大问题了。

照巴西当地的惯例，一间超级百货市场的建设，虽然工程结构上比一般楼宇要简单，也要两年多才造得好。

依照我的计算，这间八佰伴，用 8 个月时间去建造已经算太慢了，巴西人要用两年多的时间来磨，跟原定计划相距太远。

当地的大型建筑公司，对于赶工建设没兴趣，大家似乎不紧张去争取工程的建造。中小型建筑商，连估价都要花上三四个月时间，要赶工建造，更是免谈了。

一些经年在中南美洲活动的朋友说，这是当地的作风，大家乐观，不为将来着急，凡事都说“明天再谈吧”这么一句话。明天又明天，明天永远不会成为今天，所以才形成了凡事不要紧的南美洲“明天风格”。

和田尚己对巴西八佰伴负全责。他平日做事，可以说处变不惊，遇上这种挫折，他也显得有些不安了。

“要延后两三个月才能开张营业。”他向我提出要求。

那时候，巴西的商店的开张日期，常会改了又改，延了又延，最后比原定的日期慢了半年，那是很平常事。要紧守原先定好的日期开张，在当地的“明天作风”来说，根本不大可能。

我考虑过后，给和田尚己作这样的回话：

“最初，我们就向当地人保证过，会如期开张营业。这是八佰伴在巴西的第一个诺言，要是不能实践，就会给当地人一个坏印象，觉得八佰伴也不过是跟其他永远用明天这两个字来拖延的商店一样不守信诺。所以，要建立良好的形象，必须设法如期开张。”

这是很苛刻的一番话。但是，我深信巴西八佰伴的工作人员有能力克服

当地的明天作风，所以才坚持说不可以延迟开张。

自愿去巴西的八佰伴职员，曾经宣誓说落籍巴西，不再回日本，要以巴西人的身份为巴西人的利益办好已西八佰伴。去巴西之前，每一名职员和他的家人，都有这个坚定的信念。

果然我没有看错巴西八佰伴的一群开拓者。接到我的回话之后，他们不再多作争论，立即分作两班，分头进行一项当地人看来是绝对不可能的艰苦任务。

第一班继续进行原来的市场实况调查。

第二班则到建筑工地去，担任建筑的工作，他们也住在工地上临时建起来的简陋宿舍内。

说起来，真的叫人无法相信。

巴西的建筑公司不习惯做快速的工程，我们又不愿延迟开张而失信用，职员们竟然信心十足的结成一股行动力量，要凭自己的手，共同合力帮助八佰伴百货超级市场赶在预定的时间内建造起来。

第二班的职员投入建筑工作，另外再聘请了一百名当地工人，一同加入赶工。

水泥砖块钢条铁钉和其他建筑材料，由第二班的人员中挑出适当的人去负责采购。材料逐步运到，第二班职员便夜以继日地打着灯火赶工，这使当地人觉得不可思议，明天再做难道不行吗？当地人这样问，当然不会参加夜间的工作，而第二班的人马，真的拚了命来完成一件不可能的艰难任务。

水泥不易干涸、只好用火烤。到建筑物建好以后，职员们又成为油漆工人，亲自赶着油漆的工作。

就这样，工程准时完成。

当地的工作习惯，不可能像日本本土那样迅速赶工。但是，巴西八佰伴的人员，把家里的太太一起带出来，参与八佰伴的建设工作，以店员们自己的双手，把一间有规模的超级百货市场赶建起来了。

在预定开张日期的前两天，水和电的供应，还没得到市政府批下来。没有水源和电力，怎么可能开张呢？这是最后的一个难关。

当地的市政府工程局，也不像我们那么紧张，不会急着来处理水电工程。

巴西八佰伴的全体人员再次表现了非凡的力量。找了多部小型发电机，合在一起操作，使店内的电力供应勉强足够维持电灯和冷冻发电消耗。

到电器公司买了一批家庭用冰箱回来，当作冰冻食品的贮藏库，以保持需靠低温维持新鲜程度的肉类存用。

租用运水车，到郊区买新鲜水，运到店里来，作各种用途。

这样的人力运作方法，解决了缺乏公共电力及自来水供应的问题。

开张当日，成千上万的巴西人拥来观礼，而且日本驻巴西大使夫妇、政府首长及政经要员，齐来祝贺八佰伴如期开张。

八佰伴守住诺言，准时开张营业。在当地习惯来说，真是不可能的艰难事。由于这个成就，一开张，八佰伴就给当地人士一个良好的印象，认为八佰伴是个可以实践承诺的百货企业。凭这个好感，八佰伴的生意很快就上了轨道。

开张当天的酒会上，大家把杯畅饮，职员们的太太，很多都哭了。

她们随丈夫到了遥远的异域，背着孩子，又不太通当地语言，上街去为货物供需探索情报，有的还到工地现场协助店铺的建筑工作。经过这样的苦

斗，把人家从来不可能办到的事情办得妥妥当当，八佰伴终于如期开张，兴奋当然难免。

八佰伴在巴西的开店经过，证实人的信心可以将不可能的艰难工作加以实现。

苦劳的收成

“热诚与信心比单纯追求利益更重要，巴西八佰伴的艰苦经验，成为后来各地八佰伴的经营指南。”

1971年9月24日。

巴西圣保罗市彼尼雅各斯八佰伴开张，这是巴西八佰伴的第一间百货公司。

这一天早上，小雨。

在日本，新开张当天如果遇上天下小雨，并不是一件好事，至少顾客会受雨水阻滞，来观礼和购物的人数就会减少。

我正在担心。这时一名职员跑进办公室来说：“社长，不得了啦！”

“什么事？”

“整条大街都站满了人，等我们开张，请过来看看吧。”

职员说完，拉我往店外跑。

果然是人山人海的，在等候11点正的开张剪彩。我双掌合十，内心充满感激，对自己说：“我来巴西投资是走对路子了。”

回到店里，看看一切已经准备妥当。250名巴西当地的雇员，也都作好了开张准备。他们列作两队，作好迎接大批顾客的样子。

在开张前的3个多月，开始招聘当地人职员。本来预聘请两百名，但是，申请者多达2150人，经过审查，合格的人是250人。

为了避免犯上其他外国百货公司的毛病，要做到善待顾客的服务，巴西人职员也一样要接受就职前的集训，以教育每一名职员，理解八佰伴的经营目标及应有的待客态度。

本来有人建议我把巴西人职员的集训事情，交给当地的西雅罗伯集训中心去负责。这家职业训练公司，是美国人办的，在巴西设有分部。它不仅是一间教育公司，同时也是美国一家规模庞大的直销企业。

当然，这是个好主意。后来，我没有接受这项建议，因为我觉得单是职业的技能及观念训练，还不能叫一个人把诚意投入到自己的工作上去。我第一次到圣保罗市考察，在那家欧洲百货公司内，目睹售货员对顾客的无礼情形，可以说是记忆犹新。

西欧百货公司的职员都受过良好的职员教育训练，却缺少精神教育的启发，于是没有把爱心放到自己的工作上去，而以个人的喜怒爱恶来伤害顾客。

我要巴西八佰伴给巴西人热情诚意的服务，职业训练之外，同时要有精神教育。

在一个过分讲求个人享受的社会中，对于招聘职员来说，我所提出的条件其实不大容易被人接受。

我说：“只为一份薪水的人，大可不必来申请，八佰伴的职员，除了金

钱、工作的目的，同时包括对顾客的感激及对职业献出永远的诚意。”

先说明这项条件，目的是要让巴西民众明白八佰伴是一间重视顾客的百货公司。起初，我以为会把人吓跑，没想到申请人数比我预定要聘的多出了10倍。

250名巴西籍职员，齐集到圣保罗“生长之家”的道场，接受为期五日四夜的集训。

我跟他们住在集训中心的宿舍内，一同研究、谈笑、用膳和运动。

这个集训，职业技能只是教育课程的一部分；最重要的，是职员业道德的精神教育，我以“生长之家”教团的思想，向大家说明八佰伴的经营目的，特别强调顾客至上的观念，亦要每个人学习如何从职业中获得愉快的享受。

巴西是个多种族多宗教的社会，经过四五日的共同生活，大家都愿意遵守八佰伴的经营精神，为工作献出心力。

11时正，我和弟弟尚已陪贵宾们一同剪彩，在欢呼掌声及人潮中，八佰伴在日本国外的第一间分店正式开业。

对着成群拥进店里来的顾客，我带领全体职员一边鞠躬一边说欢迎光临。

在开张两星期前，八佰伴在《圣保罗日报》上刊登了全页广告。

广告上，刊出职员田中明子的大照片，广告内容大意是说：

“我叫田中明子，父母是日本人，不过，我是百分之百的巴西人。我服务的八佰伴百货公司，订在9月24日开张，欢迎光临。”

这个广告看来简单，可是很引人注目。

在开张剪彩后不到一小时，已经有超过10,000人进入店内，店内挤得转身也不容易。

事前，我从日本运来18,000粒珍珠，作为开张当日的酬谢赠品。凡是购买超过50元巴西市的货品就可以换取一粒日本珍珠。

没想到，这个赠送珍珠的办法，成为开张的最大号召，市内及远近市民，几乎都知道八佰伴开张的消息。

我还特地从日本请来珍珠的专门技术人员，当众说明珍珠的养殖、采出及正确的选珠方法。

本来准备好全日供应的货品，没想到在开张后4个小时就已经卖完。

10日后——10月3日。

《圣保罗日报》全版评述八佰伴的经营，认为八佰伴把新经营观念带进巴西，造成百货业一个空前的紧张局面。原有的百货超级市场，如果不作改变，恐怕会在日本式服务狂潮中倒闭。这篇专题报导，虽然多少批评说八佰伴太照顾顾客的利益，会伤及其他同业。可是，10天过后，八佰伴的生意一样像开张时旺盛。

开张时预计每年营业数字是10亿日元，但是，由于生意出乎意外的旺盛，预计营业目标便马上修正为20亿日元了。

那时，巴西八佰伴有句口号，说八佰伴的精神是在小买卖中争取大愉快，这当然包括了职员和顾客之间的愉快接触。

八佰伴的成功，除了人为的信心，还有更大的原因。当时圣保罗市内，很难找到同时售卖百货和食品的大型商店。八佰伴做到一间全面货品供应的大型商店，吃的用的穿的，在八佰伴都买得到。这种全面服务，使人不必跑几间店去采购日常生活用品，这是吸引顾客的重要因素。

开张前的市场调查，对经营很有帮助。

由于顾客大多，店内每天挤得水泄不通，于是把隔邻的一片土地买了下来，进行扩建计划。开张后第二年的12月，扩建部分投入营业，使店面比开张时大了3倍。

这时候，八佰伴已经是圣保罗市内最大的百货公司了。

1973年8月，在索洛加巴地区，开了第二间八佰伴。第三间八佰伴在1975年开张，而第四间分店则在翌年的10月，在巴西国际中心开始营业。这个商业中心，是拉丁美洲最大的购物市场。

另外，1974年9月，八佰伴在新加坡开设第一间百货市场。

这时，凭着环太平洋的经营构想，已经设立美国八佰伴公司，同时加紧筹备香港八佰伴的计划。

几年之后，八佰伴在美国、香港、新加坡、马来西亚、文莱各地的业务迅速发展，除了是凭藉服务诚意之外，同时也是借着巴西八佰伴的艰苦创业经验、全体职员信心百倍的努力发奋获得的成就。

新加坡的经验

“不管遇上怎么样的挫折，人的信心一定可以克服它。巴西八佰伴的成功是一个例子，跟着新加坡八佰伴的成功，再度证明信心是成功的重要因素。”

圣保罗市的几家八佰伴百货公司，都顺利开张营业。藉着在巴西得来的宝贵经验，使我兴致勃勃地有信心向太平洋的另一边展开新的尝试。

我准备着新加坡八佰伴的新计划。

1973年2月。

野村（Nomura）证券公司在新加坡的分公司替八佰伴作初步试探。

当时，新加坡发展银行正在建设一座大型购物中心。野村公司于是向银行方面打听，看是否可能用来经营大型百货公司。

其实，有意在新加坡投资的日本百货公司，还包括高岛屋（Takashimaya）、大荣（Daiei）及大丸（Daimaru）等几家，后来他们都打了退堂鼓，觉得新加坡仍然不是个可以安心投资的地方。理由是投资报酬率非常低。

发展银行建造中的购物中心，要抽取一成的营业数比如果年间营业额以35亿日元计算，去了一成，等于没有了利润。

我委派二弟晃昌带领一个调查团到新加坡进行实地调查。他所得到的消息，也认为不适合开设八佰伴，尤其是在那个时候，新加坡人的反日情绪高涨，使日本企业不得不小心行事。

当时，形势对日本企业界的确不很方便。日本首相田中角荣到东南亚各国访问，曾经引起一连串的反日示威行动。

泰国大学生主张罢买日本货；印尼的反日示威演变成暴动，群众放火烧日本车及日本太阳旗，总之，连新加坡也变成随时可能发生反日示威的地区。

二弟带回来的调查报告，加上其他同业的退缩决定，使得在八佰伴海外发展策略会议上，没有一个人赞成去新加坡开设八佰伴。

负责巴西八佰伴业务的大弟和田尚己，认为二弟和田晃昌的分析很正

确，东南亚人民正在闹反日情绪，不能去冒险。尚己甚至主张说，如果有钱去新加坡开拓市场，倒不如把这笔钱投入巴西，开更多的分店更恰当。

但是，我不同意他们的观点。

只有我一个人主张去新加坡大展拳脚。

我说，新加坡的经济成长，是一个使人信心十足的因素。

进入七十年代，新加坡的经济迅速成长，国民所得在亚洲国家之中也已排在日本之后，整个经济发展状况，跟早期飞跃成长的日本十分相似。

加上新加坡政治稳定，又是贸易大港及新的国际金融都市，我坚信新加坡是个潜能非常大的市场。

我亲自去了新加坡一趟。

投资巴西之前，我去巴西实地视察一番。同样的，在新加坡，我也要在市面上实地体验市民的生活及生意买卖习惯。

一下飞机，我便决定先去战争纪念碑参拜，司机说：

“我父亲也是其中一个牺牲者。”

第二次世界大战期间，日军与英军在新加坡展开大战，过后造成无数新加坡人民无辜受害。过去的幸，新加坡人民当然不可能淡忘。

向受害者的纪念碑参拜过之后，我住进香格里拉大酒店。在房间里，独自冥想，司机说“家父也是受害者之一”的那句话，一直在我的耳际重复着。我于是对自己说：

“日本人欠新加坡人太多了，今天，是偿还的时候了。为了新加坡的繁荣，日本人有义务尽一份责任。”

一返回日本，我就把投资新加坡的意义向八佰伴海外发展策略筹备会作出详细的报告。我特别强调说：

“过去，日本人在新加坡犯下的错，现在正好是偿还的时刻。的确，当地民众感情上仍然反日，那是因为日本人做了错事。八佰伴去新加坡开店，要以新加坡人的利益为优先着想。凭这样的态度去新加坡发展，当地人民就不会反对。”

我决定去新加坡开设八佰伴百货公司。

资本以新加坡当地占 55%，八佰伴占 45% 的方式会作，正式设立了新加坡八佰伴。

跟巴西的情形相同，日本八佰伴总公司决定组成一个新加坡八佰伴队伍，由左纳明、野未昌由两人担任董事，组成一个 8 人小队，去新加坡进行开设第一间八佰伴的任务。

当然，新加坡毕竟是东方国家，距离日本也没像巴西那么遥远。8 人工作队为了克服语言、生活习惯、商品来源、职员培训及其他商业消息的问题，辛苦了好一段日子。由于新加坡已经有日本伊势丹百货公司，很多时候筹备工作都因此比当日在巴西八佰伴时轻松得多。

我给前往新加坡工作的八佰伴高层职员提出四项指示：

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，要以助理者的身分。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、要把新加坡八佰伴经营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，一切讲求协调合作。

这四项指示，目的是要让新加坡人民对八佰伴产生信任感，让当地人民

明白，八佰伴带着真诚善意到新加坡投资。

1974年9月14日。

新中坡八佰伴在号称东南亚最大的新加坡购物中心开张。店铺总面积为13,000千平方米，其中对外营业的总面积占8300平方米。

开张之前，人家跟我说，新加坡不是日本，虽然是新开张，但别期望会出现人山人海的壮观场面。

开张那天，八佰伴前面的乌节路大道，只见人潮汹涌，开门营业一小时半后，由于大多数人挤进店内抢购物品，只好实行限制入店人数。

收银机声响个不停，生意极好，而好几个部门的商品都被人潮抢购一空。连附设的日本食品店，也因为顾客太多，卖到连材料都没有，只好提早挂出收市的告示牌。

当时在新加坡，伊势丹做的是高级商品生意。八佰伴的货品，则由新鲜水果、肉类、蔬菜到日用物品，甚至面包都齐备。

这是成功因素之一。

早在开张之前，从当地所得的消息，令人不安。

当地人不喜欢上超级市场买新鲜肉类。但是，八佰伴开张之后，却意外的比预定量还多销出10倍。

新加坡一般的大店铺，很多都只做到傍晚6点就关店，星期日根本不开铺。

八佰伴的营业时间，平日开到晚上九点半，即使是星期日，亦照常营业。

于是，八佰伴的做法，改变了新加坡的一部分商业惯例，做到事前的承诺，以顾客的需要为优先考虑。

货品订价方面，八佰伴也有新的突破。

那时，新加坡的大型百货公司都有个很特殊的习惯，就是鼓励顾客使用信用卡购物。

当时，信用卡代表了富裕阶层，用卡购物，成为一种面子。一些信用卡公司，曾经跟我谈过用卡购物的事。

用卡购物不止代表了财富地位，更时常有百分之几的折扣优待。在我看来，对用现款购物的一般小市民很不公平。我拒绝使用信用卡。

我要把八佰伴办成一间平民化的百货公司。

记得八佰伴开张之后没多久，当地的报纸进行了一项社会调查，要找出民众对百货公司的喜爱倾向。

调查结果，42%的市民选择上八佰伴选购日常生活用品；去其他百货市场的人数，比八佰伴少了很多。

这项调查显示新加坡人是很有原则的消费者，也同时证实我决定去新加坡开店的看法是正确的。

在巴西，第一间八佰伴开张，我送珍珠给顾客。新加坡八佰伴开张当日，我推出的特别货品是日本式豆沙包。

这种豆沙包，日文叫Anpan，由面包店部门负责产销。

当地人未见过这么特别的豆沙包，每个只售新加坡市3毛钱。

“味道怎么样？买来吃吃看。”

闻到了香味，又看到暖热新鲜的日式沙包，成千上万的人，都有一尝的倾向，结果吃过的人一传十、十传百的，几天之后，每天人们列队等候买Anpan。

新加坡是个以华人为主的国家，很多人见面的时候，打招呼的惯用语便改为“吃过 Anpan 没有？”。

起初，一日制造 1600 个豆沙包。顾客排长龙要吃 Anpan，只好每出炉 8000 个了。

新加坡八佰伴的业务，发展得比巴西八佰伴还快。

我原来想，万一失败，店铺就归新加坡政府接收，算尽了一份责任。但是，开张后第一个月就由赤字转为盈余。

1977 年 8 月，八佰伴在新加坡的加东地区开第二间分店。1979 年 5 月，第三间八佰伴在郊外的汤逊区开幕，这时候，八佰伴已经是新加坡最大的百货企业。

1981 年 8 月，八佰伴在武吉知玛开设新加坡第四间分店。

1985 年 3 月，八佰伴成为新加坡证券交易所的一家上市公司。

从第一间八佰伴开店以来，十年耕耘，新加坡已经接受八佰伴是当地人的百货公司。

别小看 3 毛钱的豆沙包，它使八佰伴完全打入小市民的世界，同时也贯彻了八佰伴重视顾客的原则，即使只买个 3 毛钱的 Anpan，也照样是八佰伴的贵客。

第四章 打开一条新路

新八佰伴时代

“为什么我总是那样倒霉，为什么我总是跟幸运无缘！这样抱怨的失败者很多。以我的经验，一次的失败，等于一次的教育，失败的意义是重大的；人的成功，其实都是从无数的失败与挫折中获得的成长结果。”

我在 1962 年出任八佰伴百货公司的社长。

早在前一年，我去美国考察美国的超级市场，对连锁式的经营很有兴趣，当时就觉得，将来日本的百货超级市场，应该朝美国式的连锁式经营方向走。

回到日本，我把这项心得跟父亲说。他当时才 58 岁，其实仍然可以再拼几年。可是，他认为把八佰伴扩展为多店铺延伸至各地去开分店的连锁式百货企业，这责任由年轻人来承担比较恰当。他退休了，让我做了老板。那年，我 33 岁，八佰伴只不过是热海市的一间小规模水果蔬菜肉类及日用百货店。

以 1000 万日元设立八佰伴百货公司。这是今日八佰伴企业的新开端。

那时候，大型的连锁式百货超级市场像大荣等字号的店铺，已经遍布全国各地。我一开始，脑子里就在想：八佰伴究竟要走全国路线抑或是区域型百货店路线？

发展全国大规模连锁经营，我缺少了最基本的条件，就是没有庞大的财源支持。

区域型比较稳当，不必花大多资金，集中实力，在特定的区域上踏实地扩展自己的实力，无论在管理、运输及宣传各方面，也会收到较大的效益。

经过这样的思量，我肯定从区域型着手，先把热海市的老店铺改变为美国式超级市场。顾客可以自由地由货架上挑选自己想买的东西，这种开放式购物，在六十年代初期的日本，仍然是很新鲜的洋化经营。

接着，在货品方面，尽量增加到可以满足顾客的需要。

这是一个开始。

我的区域计划，就是要从热海开始，然后把八佰伴的店铺，遍布到附近的市镇，像沼津、小田原、伊东及整个伊豆半岛去。所谓区域，就是指静冈县及临近的地方市镇。

计划拟定，但是不能操之过急。分店开得太快，人才方面不足应付因业务扩张带来的需要，很可能会产生反效果，成为后来的祸患。

掌理八佰伴的第 3 年，我在热海建起新的八佰伴百货公司，同时也设立了面包、糖果和调味食品的工厂，为八佰伴生产相当数量的货品。

这一年，营业数字达到当时的 10 亿日元，公司的资本，也由 1000 万增加到 3000 万日元。在热海以外的临近市镇，开了两间小型分店。

1966 年，在伊东市开设真正的第一间比较有规模的八佰伴分店。

伊东距离热海很近，那里的市民亦知道八佰伴的名字。我和二弟晃昌都以为在这样天时地利人和的条件下，可以顺利达到目标，没想到一开始就碰了钉子。

伊东市早就有十字屋和长屋两间信用十足的超级市场，市民的心目中，始终认为衣服用品食物，在伊东市内，没有第三间超级市场可以胜得过十字屋和长屋。

我们一开始就犯了轻敌的过失，忽略了人家的信用和知名度。所以，开张以后，生意一直无法达到理想地步。我们不能因为走错一步，就宣布失败，所以只好从货品的种类售价、待客态度及店面气氛等方面拼命改善，以吸引更多的新顾客走进八佰伴购物。

终于在第三个年头，收支才从长期赤字走上有利利润的轨道。

另一次的失败教训，是在富士山麓的御殿场镇，跟另一家超级市场正面比较，我再一次尝到了因不小心而招致的挫折。

1974年，在御殿场镇开的八佰伴，是八佰伴的第12间分店。

本来，御殿场镇上，已经有一间叫君泽的超级市场。论资格，比八佰伴年轻，而且君泽的起家，是得到八佰伴在经验和策略多方面指导而成功的一间区域性连锁式超级市场。

我犯的错误是忽略了后来起家的君泽超级市场，在地方上所建立的长期知名度。结果八佰伴在御殿场对着君泽，先输第一阵。

第二年，在富士市，八佰伴遇上了大规模百货公司伊藤羊华堂（Ito Yokado）。我以过去两度失败的经验，跟全体八佰伴职员，合力对应眼前的强大对手，终于取得了胜利。

伊藤羊华堂是日本百货企业伊藤雅俊经营的事业，店铺规模庞大，分店已遍布全日本。到富士市来开分店，地点又选在八佰伴富士市分店的附近，来势就已经令人感到无法正面招架。

我详细研究过，以前的两次失败都是输在实力比自己小的同行手上。于是，明白到一个真理，失败是有原因的，主要是我没正视事实，没努力去找寻出奇制胜的最佳良策。所以，我召开职员紧急会议，向大家说：

“不论对方是强是弱，都有掌握胜利的可能。如果策略上出差错，要取胜就不可能了。”

不少职员的士气都不高，认为根本没有任何占优势的本钱。经理部已经开始准备作最坏的打算，甚至要开始裁减员工。

我不想不战而败，仍然坚持说有出奇制胜的可能。

伊藤羊华堂准备在新开张期间推出一批货品，廉价出售，作为讨人好感的的第一步战略。我拿到了他们一份印好了的广告宣传单张，这成为我战胜大对手的最有利武器。

我马上组织特别组，照伊藤羊华堂廉价货品项目进货；也就是说，我照着对方要廉价推出应市的货单作进货准备，然后在对方开张前一晚，把同样的货品，标上比对方还便宜的售价卖了出去。

我赶印10万张宣传海报，抢先在伊藤羊华堂的生意目标区域内全面派发，结果抢购便宜货品的人从四面八方驾车赶来，造成了交通大挤塞。

电台也把八佰伴大廉售引起交通受阻的消息播出来了，情况之轰动，使我反而感到不大好意思。

到伊藤羊华堂正式开张，人潮竟然不如八佰伴卖特价品时那样热闹。

伊藤羊华堂要推出的廉价物品，已经被八佰伴抢先卖掉。售价上，八佰伴也作了大牺牲，使人觉得八佰伴的货品一流，可是售价十分大众化。消费者的印象对百货公司是绝对重要的，富士市的市民，对八佰伴的印象好，八佰伴就没有倒下来的道理。

后来，行家都认为，八佰伴打了一场成功的策略战。

胜不了，应付不来，这都是不战而败的失败者观点。从两次的失败中得

到的教训，帮助我赢了一场大仗。

没有人会永远胜利；失败，可以成为将来成功的基础。从失败挫折中，不少人逐步走向成功。我常说，有信心，人就会变得力量无穷。

花菱的困境

“我一生之中，最大的过失，是把一家叫花菱的大型百货店收购下来。要不是凭着不肯屈服的坚毅信心，去克服所遭遇的挫折，我想，八佰伴也可能早就垮掉了。”

1973年，我收购距离热海市不远的花菱百货商场，几乎把八佰伴全部大小百货公司连带拖垮，现在回想起来，那时真是不小心。

清水市跟热海市同属静冈县内市镇。

在六十年代末期至七十年代初期期间，清水市是县内的商业中心，外来的大型百货公司，像松坂屋、四中屋、长崎屋等规模宏大的百货公司，都先后攻入清水市范围抢生意。

市内的一群商家觉得，眼巴巴看着外来投资者把自己范围内的利润抢去，总不是味道，便联合151家大小商店，出资建设了市内最大规模的购物中心，总名称叫“花菱”。购物中心在1969年开张，但是，生意还没做上轨道，151家投资者，就因彼此完全没有共同一致的经营理想，而互相猜疑，结果商场的管理开始出差错，一些投资者立即退出，不愿再合作下去。

大家已经失去共同的信心，不久，一个个投资者都表示要放弃，终于搞到顾客对这个百货市场的兴趣淡了。从数字上发现，进入第三年的花菱，要亏损五六千万日元。小商店合组成为大型百货市场，彼此之间又互相疑神疑鬼，顾客少了，当然承担不起一年五六千万日元赤字的打击。

等到清水市工商联合会出面，要求县内的中小型企业团体，组成救急会议时，花菱的累积债务已经超过4亿日元。

中小型企业团体组成的救急会议，是想邀请大型百货公司像高岛屋和三越等公司，连同银行界一同出手，把花菱从倒闭的危机中拯救过来。

大型百货公司及金融界，经过一番研究，都说没有兴趣。

有一家东京的百货公司，本来有意出手帮助，可是，在正要签署合约之前，突然说不出钱也不想接手经营。

后来，县长来找我父亲，要八佰伴出手救花菱。

“八佰伴也不出面的话，花菱便肯定完蛋了。”

县长的话说得很令人同情。

父亲明知道花菱的经营千疮百孔，要救真不容易。可是，八佰伴是县内最大的百货公司，在情在理，都不能见死不救。

我支持父亲，答应全力挽救花菱。

1972年12月。八佰伴以87,000万日元收购花菱购物中心。同时，再把花菱附近的土地也买了下来，目的是要把原有的购物市场扩大一倍。

这一插手，便用去了20亿日元。

当时，这些钱是向银行借来的，要确保如期偿还这笔贷款。我计算过，花菱每年的营业数字，就不能少于40亿日元。

1973年11月。

花菱购物中心正式改名为八佰伴购物中心，生意虽然大有好转，不过，一年的营业数字，仍然只有 30 亿日元，比最低预期营业额还少了 10 亿。赤字的差额，只好将其他八佰伴所赚到的钱拨过来补贴。

这时期，正好是第 10 间八佰伴百货公司即将要在县内临近都市开张的重要关头。八佰伴向外借债超过 80 亿日元。有一段时间，银行方面曾经担心八佰伴的经营是否有危机。

收购清水市的花菱，使八佰伴陷入负债状态，我心里十分不安。

花菱附近缺乏停车场，顾客来往不便，这是生意受挫的另一个原因。

眼见大难临头，我只有进行补救计划。

这时候，全日本成千上万的保龄球馆一家接一家的倒闭，这是我看准的一个可以帮助八佰伴解围的良好机会。

保龄球馆几乎都开在郊区，建筑面积大，又备有相当面积的停车场，把停业的保龄球馆接过来，装修成中小型郊外超级市场，每一间的经费不过 2 亿日元，是十分便宜的投资。

我在一个叫据野的乡间地区，买下一家破了产的保龄球馆，改成小型郊外八佰伴超级市场，一开张，就生意兴隆。

消息一传开来，各地大小 30 多间关了门的保龄球馆的经营人上门来见我，谈开设郊外小型八佰伴的问题。

有这么多的选译，是个好现象。

从交通、人口分布、场地状况及投资额多方面详细调查过后，我挑了 15 家旧保龄球馆，作为八佰伴超级市场之用。

十五六间郊外店迅速开张，本钱少，生意好，利润滚滚而来。用这些小店赚来的钱，去补助清水市收购下来的大型购物中心，使这间出现赤字的百货店可以继续生存。

收购花菱购物市场，是一项大得惊人的投资，而且在对方面临倒闭前我出手接管，回想起来，当时决定得未免鲁莽了一点。过后，我对每一项大型投资，都经最慎重的过程去处理，不敢再犯同样的过失。

幸好，我信心坚定，在投资遇上大挫折的时候，绝不退缩，只是一心一意想着如何找寻一条突破的生路，挽救八佰伴，同时把人家搞坏了的生意重新做起来。

保龄球馆的倒闭，是全国的共同现象，没有其他人发现这是一种转变机会，我把握了这个现象背后的原因，达成了三个大目标。

一是把身处垂死过缘的保龄球馆投资者从绝望中一把救了回来。

二是从小店找利润支援一家大规模的地方百货公司，使它起死回生。

三是使八佰伴的实力加速扩大。

到了 1980 年，这家大型购物中心的大型停车场建起来了，顾客增加了一倍，赤字危机消失，成为一家有利润的百货公司。

信心加努力，使得无数人的生活重新步入安定，顾客得到更大的生活便利，而八佰伴业务再向前跨进一大步，这使我感到很安慰。

再克服巴西危机

“收购大型购物中心之后，没想到巴西的经济陷入绝望，连累到巴西四间八佰伴百货公司面临倒闭的危机……”

1977年4月，从遥远的巴西，传来一个天崩地裂的坏消息。

巴西八佰伴的经营陷入倒闭绝境。

消息传到日本、各报的报导，似乎把八佰伴形容成已经破产的惨状。

由1971年至1975年4年多时间，业务发展十分顺利，由我弟弟尚己负责管理，四年间使八佰伴成为巴西最大的百货公司，而且也成为日本百货业界在海外的最大集团。

七十年代的第一次石油危机，打击了日本的国内经济成长。当时，巴西的情况还不算严重。可是，到了七十年代中期之后，能源危机波及巴西，一年间的通货膨胀达60%。相对的，巴西一般民众的实质消费需要马上急速下降，这使百货市场的生意一落千丈。

巴西政府提出一些对策，希望可以应付当时的经济危机。

首先利息提高40%至50%，同时，在第一年内，货币贬值了三四成。

那时期，为了扩建店面和投资，八佰伴向当地银行借了6百万美元的资金。由于利息急升五成，银行方面再附加安全金上去，八佰伴要还给银行的利息，便增加了80%，使八佰伴在贷款方面处于百上加斤的困境。

经济陷入大不景气，巴西政府对进口货物课税增加四五倍至六倍。

资金动弹不得，进口税太重，使货品来源断绝，那时候，政府又下令禁止星期日营业。八佰伴从来是以星期日的生意最好。星期日不准开店做生意。大大损害了正常的收入。

收入急速减少、由于货币贬值，人员及店面维修费用立刻增加了好几倍。

尚己很多次向我提出恳求说：

“大哥，你再不替我解围，巴西八佰伴可能就会在短期内完蛋啦。”

不是不想从日本调动资金去救巴西八佰伴。只因为日本国内八佰伴总社，为了收购花菱购物中心，伤了元气。正在复元期间，实在没有能力调度大笔资金去巴西。

我亲自飞去巴西，见到尚己，他仍在作最后的努力。

首先，把原有的店面缩小经营，以食品为主，职员减少一半，以超级市场的形式继续经营下去。

但是，物价及薪金继续上升，而巴西货币一次又一次贬值，这样缩小经营和节约开支，根本无法帮助八佰伴脱离危险困境。

我拜访了一些在巴西的日系金融机构，希望找到银行出面资助。我对一家银行的负责人说明来意，对方冷冷地回答我，说：

“和田兄，你没有拿钱来，想我出手帮忙，恐怕不可能吧！”

我再把日本八佰伴遇到困难向他解释。他听过之后，态度冷漠得只说了一句话：

“我看不必浪费时间再谈下去咯！”

当时的屈辱，我现在还没忘记。

巴西八佰伴董事部和全体职员，坚决要为公司的生存效力。但是，巴西的经济状况坏到了极点，八佰伴的困难一直无法改善。

回到日本，我把情形一五一十地向董事会提出报告。

“既然没办法，只好承认失败，让巴西八佰伴倒闭算啦！”

大家都认为，巴西的危急情况，是外来因素造成的，恐怕很难有起死回生的希望，为了不拖累总社，收盘撤退是唯一的选择。

我在这时候仍然不死心，又飞去巴西。

这次有个当地日本实业家森田打算收购八佰伴。他出价十分苛刻，到几乎淡成的时候，突然以别的理由推倭说不买了。

森田说不要收购八佰伴，这等于说八佰伴真的到了绝望境界。当晚，我和尚己兄弟两个很难过，便喝起酒来。大家说了很多伤心话，到最后，还是不肯就此罢休。我说：

“事到如今，也不能说是谁的错。”

尚己却说：“冬天真的来了，春天还会远吗？”

“黑夜，总有破晓时刻。”

哈哈，两人勉强把杯畅饮，欢笑起来。

奇迹出现了，真没想到春天来得那么快；黑夜里，天亮得特别早。

日本骏河银行的董事部，决定全面支持巴西八佰伴。当时的执行董事冈野喜一郎亲自由日本飞到巴西，给巴西八佰伴带来了好消息。

继骏河银行的支持后，接着有巴西南美银行和三菱银行先后表示愿意支援八佰伴度过难关。

巴西八佰伴有了一线希望，不过，弟弟尚己却以责任为理由提出辞职，我很难过地接过他的辞职信。

过后，巴西八佰伴由我第四个儿子光正接任全权负责人。在当地的大律师冈田的帮忙下，巴西八佰伴终于重获生机。

突破难关

“负债过亿的巴西八佰伴，经过3年的长期艰难日子，终于还清全部欠债，其中最令我敬佩的，是我那位70岁的母亲。新因此加坡八佰伴开张，遭遇到宗教方面误会，最后能圆满解除误会的，也是我母亲。”

儿子光正出任巴西八佰伴的主管，他得面对债主及重建八佰伴的全部困难。

银行方面虽然表明态度，但并不等于已经存在的问题得到解决。

我母亲担心孙儿应付不来。她虽然已经70岁，还是坚持要去巴西给孙儿及全体职员帮点忙。我说：

“母亲，你放心好啦，光正是个懂得收烂摊子的人，他会把巴西八佰伴重建起来。”

母亲似乎没把话听进耳里，最后，我只好送她去巴西一趟。

母亲到了圣保罗市，先对孙儿光正说：

“虽然冈田大律师和许多人都在为巴西八佰伴尽力，你可不能偷半分懒，要比任何人更努力才是。”

那时，八佰伴仍然处于困境之中，特别是对1300家债主，正在谈论着债务偿还的问题。

母亲坚持要亲自去拜访债主。她说：

“这是八佰伴精神。我们认真地对待问题，也就是解决问题的最有效方

法。”

光正不让祖母太过疲劳，只是把一些谈判没有进展的债主，由祖母去再作努力。

其中有一位大债主，八佰伴租用了他的店面，在最危急时，欠了他两个月租金，他用法律手段，要收回店面。后来，虽然还清所欠租金，但他不肯再继续出租店铺给八佰伴。

母亲去拜访这位债主，向对方赔罪，说：

“都怪我的人做不对，使你不高兴。请你大人有大量，原谅我们，让我们继续再租下去。”

债主根本不理老太婆说什么。

母亲并不介意。求了对方许多次，都没反应，便返回住所。

第二天，母亲照样去拜访这个债主，情形一样是没有结果。

第三天、第四天、第五天，总之，母亲很诚恳的天天亲自去求这个债主收回法庭的控拆及继续把店铺租给八佰伴使用。

70岁的老太婆不慌不忙的，一片诚心来求授，而且天天上门来，这使本来硬下心肠的债主也受感动了。终于在第七天，他带微笑的开口说话了。

“婆婆，你老人家一片诚心，使我硬不起心肠来了。好吧，我答应你，继续跟八佰伴合作。”

母亲深深欠身向对方鞠躬。

这时，一场误解已经消除，大家像一家人般，有说有笑的，再为八佰伴的将来一同贡献自己的力量。

母亲的坚强信心，竟然在八佰伴遭遇危机时，替八佰伴解除了重大围困。

重建后的八佰伴，经过3年的辛苦奋斗，终于还清全部债务，经营回复正常，再次成为巴西的大百货企业集团。

母亲的诚意与信心，其实在新加坡也创造过非凡的奇迹。

1974年9月，新加坡第一间八佰伴开张之前，公司对当地职员进行培训教育，母亲代表董事部去新加坡对当地职员作演讲。

那时，家父已在一年前过世，母亲就更是忙碌了。

新加坡没有“生长之家”教团的分会，在讲解八佰伴精神时，就不像在巴西时那么容易取得当地人的谅解。

新加坡绝大多数民众是华人，也有印度人、马来人等民族共处，是个多民族国家。宗教也因此包括了佛教、回教和基督教多种。

一天，董事左纳明对母亲说：

“今天，不能再讲‘生长之家’与八佰伴精神了！”

母亲赶快查问原因。

原来，接受培训的职员之中，有73名是回教信徒，他们不接受日本“生长之家”这个宗教的思想。

母亲见到了回教职员的代表。

代表向母亲解释，说：

“回教徒只相信真主，不会接受你的日本神。如果你一定要我们相信你的神，那么我们只好辞职不干了。”

母亲只好从头开始再向这位代表说清楚八佰伴精神的原意。

“我不是传教，八佰伴也不是宗教团体，只是，八佰伴的企业精神，是以幸福共享作为最终目的。所以，才提到特定一个宗教“生长之家”的思想。

“我们不会强逼他人来信仰，也不批评其他宗教，请大家安心。”

母亲最后说明八佰伴的理想，使回教职员明白八佰伴不是传教企业。于是，培训课程顺利进行。

第五章 一夜致富定律

视察大收获

“希尔顿酒店集团有句自豪的话，说希尔顿的太阳永不西沉，意思是说，地球上每一个角落，都有希尔顿酒店。这个酒店集团的第一代老板尼可逊·希尔顿本来是个失学青年，他第一间酒店，是用粗木板钉起来的廉价木屋。”

1961年，我去美国视察百货及超级市场的业务。当时，我才32岁，参加了一个称为美国西部百货业视察团的工商组织，随大群人由日本飞去美国，特地到当时在美国正风行的超级市场，学习经营政策及管理技术。

考察为期两个星期。行程结束之后，我仍然想多见多闻有关美国的百货业情形，所以没跟随团队回国，自己留了下来。

经由一位朋友的帮忙，我有了临时栖身的地方，住在洛杉矶市一个美国人家里。

由于我要学习的是百货超级市场生意，因此，天天跟着女房东上市场买菜。

当时，开架式的超级市场，对日本人来说，还是很新鲜的购物观念。我看见美国人这样自由自在地购物，推着手推车，任意在货架上挑自己想要的东西，然后排队到收银台付帐，心里真是羡慕极了。

我那时就肯定说美国式超级市场将会在日本成为百货业主流。

六十年代初期的美国超级市场，已经是包罗万象的综合型商店，从食品到日用百货大部分生活必需物品都在一间超级市场内可以买到。

顾客只要上一间超级市场，就能满足购物的要求，不必到多个地方去找货品，这种 Onestop shop-ping 的商店，给顾客提供了最大的便利和廉价货物服务。

其实我在那时候就对自己说，一生要往这门新兴生意发展。后来，恳求我的房东出面，替我在一间超级市场找到了一份兼职工作。

在超级市场里，我全心全意的当了两个多月的杂工，很小心地察看货品的库存摆设保管，我学到了经营一家超级市场的基本技术。

时间很快地便过了3个月。

我把一般观察、路上所见所闻及在超级市场内做杂工所见到的都记下来，这些笔记就像是大学生常用的笔记簿。

我收拾行装，准备去芝加哥再转乘飞机回日本。

在芝加哥，只想随处看看，没有久住的念头。没想到，我投宿的希尔顿酒店，使我因为一本传记而改变了自己一生的命运。

住进酒店之后，我躺在床上，无意间注意到小桌上放着两本书。一本是圣经，另一本书的书名是“BeMv Guest”。

这本书是酒店大王希尔顿的传记。很自然的，我开始阅读这本书。

希尔顿酒店的业务遍布全美国，在西部各地住了一阵，便在新墨西哥州的小村庄圣多尼奥定居下来。

1907年10月，美国金融界大风暴，连累到希尔顿的父亲生意大受打击。他只好从大学里退学，帮助父亲在村内火车站前找了一间破旧的木板屋，做起家庭式小旅社来。

他没有聘请职员，父亲管房间，母亲负责泡茶做饭，他和弟弟则做招呼住客的杂务。

圣多尼奥是个小村落，每天只有早晚两班火车到达。希尔顿兄弟俩，在每班火车进站时，都到站里招呼住客。

住客之中，以小商人为多，他们经常带着大批行李，兄弟俩没有半句怨言，始终很客气地款待他们。这种善待住客的服务，很快就传到附近几个市镇，结果，小木板屋经常客似云来。

1925年8月，希尔顿正式在得克萨斯州的达拉斯市开设第一间用新管理方法经营的希尔顿酒店。

希尔顿可以说是天生的酒店大王。他一开始，就为酒店事业开创了现代化的酒店经营观念。他创出所谓的最小最大（Minimax）观念，收取最廉宜的费用，却提供最大的服务。

只不过是一二十年的光景，希尔顿便在美国及世界各地设立了许多酒店。

在芝加哥的短暂停留，住在希尔顿酒店内，有缘读到酒店大王希尔顿先生的成功经过，使我认识最小最大的经营观念。我后来在发展八佰伴的每一个阶段上，都不曾忘记希尔顿先生这个观念。

八佰伴的经营观念，一直都坚持要保持最合理的价格，同时给顾客最大的友善服务。

培尼连锁商店

“美国连锁商店业大王培尼是个身无分文的、在牧师家长大的孩子。凭着他的经营信念——不给人添麻烦，却让他人分享利益的理想，他在美国经营了1643间连锁商店。”

我知道培尼的大名，是从经营学者新保民八先生那里听来的。

新保民八在五十年代向日本百货业界鼓吹现款买卖制度。他说凭现款交易，不赊欠，就能使售价大为降低，首先使消费者得益。价格便宜，又使消费者的购物力增大，最后批发商、生产者及百货店经营者每一方面都取得最大利润。

母亲曾经听过他讲现款买卖的道理，才支持把八佰伴改为现款交易的新型店铺。

有一次，我参加由商业杂志主办的经营研讨会，听到新保民八的演讲。他讲述了连锁商店大王培尼的成功事迹。

“做生意要有做生意的德性。只求自己赚钱，不是营商之道；能够使顾客愉快的来跟你交易，这样循正途发迹，才会感到愉快。”新保民八先生这样说。

他在日本各地演讲，主张商人要以道德为经商原则。他时常说：

“正确的经商之道，是凭一股热诚，以顾客的愉快为优先考虑条件，取得顾客的信赖，持续自己的服务热诚，这样是赚大钱的最有效办法，而且在得到利益之后也会感到愉快。”

在新保民八的眼中，培尼就是一个讲求商人道德的成功企业家。

培尼出身于牧师的家庭。他把基督教思想带进商店经营里去，以信用、

诚意和不添别人麻烦为原则。

以前，我有一阵子怀疑过宗教与商业混同，可能会产生不良后果。现在，我同意培尼的观念，把宗教思想在生意上加以实践，反而可以达到正确的经商目标。

1875年9月16日，培尼生于美国密苏里州，父亲是个牧师，他排行第七。

父亲没有靠传教的津贴生活，他平时是农夫，一家的生活费用，凭耕作所得来维持。

培尼8岁那年，就开始独立。

父亲对他说：“想要得到的东西，不能依赖人家赠予，一定要自己亲手去争取。”他听了父亲的话，开始在镇上替人家做跑腿的传递杂工，赚取非常微薄的工钱，然后他买了一双小猪回来自己饲养。

他向父母亲说明养小猪的目的。

“小猪是母的，它长大了、生的小猪可以卖钱。”

每天，他替人家清扫厨房垃圾，同时把残羹剩菜带回来给他的小猪当饲料。

可是，猪粪使邻人不高兴，他的养猪计划很快便宣告失败。

父亲跟他说：

“要赚钱可以，不过，千万不能干扰别人。”

14岁的时候，培尼利用父亲的农地栽种西瓜。初次学做农夫，没想到十分成功，结出了许多大西瓜。那一年，到处西瓜丰收；收成虽然好，却卖不出去。

这时候，城里举办了一个博览会。培尼说：

“把西瓜运去博览会场卖，一定会有生意。”

在博览会场入口处不远的地方，培尼的西瓜摊生意好得很，可是，这了几天，博览会当局派人干涉培尼的西瓜摊，禁止他再贩卖下去。

他对父亲说：“我没有给别人添麻烦，为什么不能照自己的意思做生意？”

“你已经给博览会添了不少麻烦。”父亲跟他解释：“博览会花了很多金钱和人力才办起来。会场内有特定的西瓜摊位，他们要把部分利润交给博览会当局作维持费，你没出钱支持博览会，却在场外做生意，不是已经折损到别人应得的利益了吗？”

过后，他得到一个结论：要成为一个好的商人，必须遵守一个原则，就是不可添别人的麻烦，不剥夺别人的利益，这样才能赚到使人愉快的财富。

19岁，培尼在杂货店里做小工。

他天昏地暗的苦干，最后病倒了。到身体康复之后，他回到杂货店去，照样认真工作。杂货店老板加拉汉和钟斯很欣赏培尼，答应另外出钱帮助他开设自己的商店。

格玛拉是个以开矿为主的小镇，人口只有3500人。培尼决定在这个小镇开店，而且打破赊帐的传统惯例，用现款交易，不过，以低廉价格优待顾客。

镇上只有一定小银行，负责出纳的费富对培尼说：“这里全是矿工，他们每个月领薪水一次，都用赊帐方式，先拿矿场所发给的购物单买生活用品，到发薪水时从工资上扣除。你要现款买卖，我看不会成功。”

培尼还是照做如仪。

他首先寄了 500 封信给镇上大部分的家庭主妇，声明他的商店是用现款做买卖的，所以能够以最便宜的价钱出售。

小镇上的家庭主妇，从来没有收过商店的来信，于是对培尼的现款买卖很感兴趣。开张当天，主妇们发现培尼果然实现了他在信上所作的诺言：现钱交易，价廉物美。

第一天就做了 466.50 元的生意。这数字在当时是一笔数目可观的金钱。跟着一两天的生意愈来愈好，银行出纳费富只好向培尼说：“我低估了你的本事，请不要介意。”

镇上其他做赊帐的商店生意陷于清淡，后来，矿场用手段把培尼逼走。但是，培尼在镇的范围外再开新店铺，生意一样好。

培尼觉得他的价廉物美方法，对社会有好处，坚持做下去。很快地，便从一间开到两间三间四间分店、最后全美国开了 1600 多间培尼连锁商店。

培尼是个讲原则的商人，他每一间商店的招牌上都写着“原则商店”一行大字。

致富五原则

“培尼的成功，完全是他坚守商业道德，贯彻他所谓的五大原则，满足了消费者和职员的要求，更把合作共事的人视为企业上的最大财富。每个人尊敬他，心甘情愿地追随他做事、1643 间连锁商店便从一个理想里发展出来。”

培尼的成功，可以说是来自他的平等观念。

他平等看待每一位顾客，他时常对职员说，顾客是一切，没有顾客，什么生意也休想做得起来。要争取顾客，除了给顾客最大的利益与好感，没有别的更好的方法。

他说：“我一直以一个消费者的立场来看自己的连锁商店。”

培尼也把职员看成是与自己地位平等的对象。他没有把职员当雇佣的人看待，他对每一位职员称合伙人（Partner）。

“好的职员，等于是公司里最有实力的贵重资源。”

这是培尼的另一个平等观念。

他不止善待职员，同时给每一个肯上进的人，有受更好训练的机会，然后将这些有干劲的人提升为主管，让他们拥有自己的商店，最后把他纳入董事部，成为企业的最高层领导人。

他重视人的因素，认为金钱、土地及店铺，如果跟人相比，不过是次要的东西。

“有同样理想的人，为一个共同的目标努力，分享收成的愉快，是事业成功的最大因素。”

在挑选人才的时候，培尼变得十分苛刻。就像他挑选事业上的第 3 个合伙人布修纳，就是用最苛求的办法，把一个有干劲的人才提拔为自己的主要合伙人。

布修纳在培尼的一间商店附近做事，那是间农具店，他每晚都做到深夜才下班。培尼也在店里做到深夜才结帐关店。

一晚，布修纳走过培尼的店前面，大家互相打过招呼，便成了朋友。

后来，一个冬天的晚上，培尼在爱荷华州保加狄洛镇办完事之后，不想

浪费钱住旅馆，便到火车站去，等凌晨两点的一班列车回家。

车站里没有暖炉，培尼缩着身体，坐在候车室的一角。这时有个人走进来，跟培尼一样，等两点那班火车。

进来的人原来是布修纳。培尼问道：

“怎么不住旅社？”

“半夜里有班火车可以回去，为了几小时的休息，花公司的钱住酒店，太浪费啦！”

即使不用自己付钱，布修纳也不会随便花公司的钱，培尼觉得布修纳是个可以栽培的人才。

培尼正式邀请布修纳到他的店里来工作。

布修纳拒绝说：

“我现在每月收入 175 元，你只付我 75 元，我不干。”

培尼最高价出 90 元，还是谈不妥。

培尼仍然不断写信给布修纳，说两个人的思想观念一致，合作做事，前途一片大好。只是事业还没成功，待遇不会太高。

经过一番思量，布修纳还是不答应培尼的邀请。后来，州内议员及朋友都认为跟培尼共事出路比较好，布修纳才离去一份高薪职务，跟培尼做打杂，拿较低的薪金。

凡是肯上进的人，培尼都会加以提拔，使他成为有发挥机会的人才。

1914 年，培尼订立了他的经商五大原则，后人称为培尼的五大致富条件。

五大原则是：

- 一、为了满足顾客的要求，服务要最好。
- 二、东西要好，价格必须合理。
- 三、不断作检讨，以免经营上犯错。
- 四、可以追求合理利润，绝不做强利生意。
- 五、要时常反省，看自己是否做错什么。

后来，全美国开了 1600 多间培尼的原则商店，很多人都成为培尼连锁商店的老板之一，生意大，利润好，可是却没有任何一个培尼集团的人犯过牟取暴利的毛病。

取得无限财富

“希尔顿、培尼和美国的百货企业大王华纳梅格这些成功人物，他们都是在零的起点，凭信心、诚实、善意和不认输的坚毅精神，把梦想实现，把零变作亿万。”

培尼可以说是消费者的代言人，他时常以一个顾客的立场来考虑自己的连锁商店的经营策略。

美国的百货公司大王华纳梅格说得更彻底，他说：

“商人，只是顾客的使用人。”

我们很少听到华纳梅格的名字，其实他是美国百货公司的创始者，他把百货公司的品格确立起来，使人很容易分辨出超级市场和百货公司的异同。

他认为格局高贵的是百货公司（Departmentstore），货品内容以廉价

方便及提供生活日常需要的就算超级市场（Supermarket））。

华纳梅格于 1838 年在费城出生，父亲是个砖窑工人。

他是长子，又生于贫穷家庭，10 岁起便失学，以做小童工赚取微薄工钱贴补家计。

最初，他替一家律师事务所做杂工，很珍惜自己的职业，他说，他已经开始自己一生漫长的经商道途。

他在结婚之后，跟妻舅纳丹合营一家服装店。不巧在开张后的第三天，美国爆发南北战争，生意受挫折。

华纳梅格很巧妙地在报上刊登广告，让别人知道他的洋服店的售价不会在社会动乱中胡乱提高价格。

他以实际行动证明他的服装店，在任何情况下，都不随便叫价来牟取暴利。生意改善了，军部、警察和消防队等政府部门，都向他订制制服。

他加此创造了一句名言说：

“只要善于做广告宣传，平凡的货品也能创出非凡的销售成绩来。”

开张后的第四年。华纳梅格自己订出四大原则。要自己及职员遵守。

一、绝对要负起品质保证的责任。

二、一种商品一种定价，不能用价格欺骗顾客。

三、现款交易。

四、顾客若有不满可退货及退回现钱。

华纳梅格的经营原则，少了培尼所强调的彻底为顾客服务一条，但是在当时的美国，能对顾客作出这四大保证，已经是非常了不起的成就了。

当时，多数的商家，都会自我宣传说会对顾客作出种种保证。但是，当问题发生了，能实践保证诺言的商人倒不多。

在订价方面，大家都先把价格订高，然后逐步减少，以这样来吸引顾客，结果先买的人就吃了大亏。华纳梅格反对这种不正当手段，他的货品，在一上市时，就订出老老实实的合理售价来，从不在售价上玩弄顾客。

1876 年 5 月，费城举行盛大的博览会，华纳梅格在现场建起一座 67,000 平方米的大型展览场，作为他的百货公司的宣传展览馆。

博览会举行了 6 个月，参观的人数达 1000 万名，其中九成以上的人，都参观过华纳梅格的百货公司展览馆，于是，华纳梅格的百货公司便成为名闻全美国的百货企业了。

他后来在百货公司方面，正式确立了现代化百货公司的概念。

华纳梅格把百货公司当成生活的艺术来经营，讲究美感，要有气派，要在陈设和装潢上做到美仑美奂。同时，他开创了各种销售观念，如清货大倾销、夏季大拍卖、圣诞酬宾销售或是局部改装的庆贺酬谢顾客大特卖等等促销方法，都十分成功。

第一次世界大战爆发，一般商人都把货品价格提高三四倍卖出，他绝对不准自己的百货公司犯这种投机牟取暴利的不正当行为。他还正式向顾客保证，不管别人如何订价，他的百货公司坚持以过去的合理价格待客，这是他晚年所作的一项“价格冻结”宣言。希尔顿、卡内基、培尼和华纳梅格，都有不少共同点，以我对他们的生平、创业经过及思想行为所作的研究心得，不妨指出他们有 5 种共有的条件。

第一、他们都是出身贫穷，受教育不多，全凭坚定的信心建立起事业财富。

第二、这几位成功的企业家，一生坎坷，多次受挫折和失败的打击，却没有在人海中沉下去。他们克服了重大的困难，把握住成功的条件。

第三、在一生之中，一直拥有可信赖的朋友和合伙人。遇有困难，很多人出面帮助他们解围；即使遭遇灾劫，他们始终不会孤立。

第四、有坚定的信仰，对自己所信的宗教，比一般信徒信得更彻底，而且还把信仰精神扩大到做人和事业上。

第五、不会独占财富。这一点最重要，当事业成功、财富亿万时，这些人都能把赚到的钱还原到社会上，让更多人可以分享他们个人的成就。

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——成为事实。

希尔顿、卡内基、培尼、华纳梅格，还有我，都证明了一件事，就是梦想会成为事实，从零可以变成亿万！