

UNIPET 的故事

目錄

- 一 意想不到的發展
- 二 現金業務
- 三 松山南 PS
- 四 緣運德
- 五 那一根線
- 六 波多黎各
- 七 大地區零售生意
- 八 水能避過岩石流淌
- 九 六角堂與帳篷
- 十 往九州進發
- 十一 重獲自由
- 十二 唯有捨棄才能夠獲得
- 十三 在平凡中有真
- 十四 太陽能發電廠
- 十五 三方皆好
- 十六 分道揚鑣
- 十七 粉紅色
- 十八 Unipet 香港
- 十九 鐵四郎美術館
- 二十 疫症與 Unipet
- 二十一 捐獻是最後的工作

一 意想不到的發展

根據日本最古老的史書——《古事記》所載，四國此地是「一身四面，四面皆有其名」：伊予國名曰「愛比賣」、讚岐國名曰「飯依比古」、粟國名曰「大宜都比賣」、土佐國名曰「建依別」。其中，在伊予國愛比賣（今愛媛縣）的南豫地方裡，有一個位於雲霧縹緲的山間的城鎮，它名為「內子町」。以前的內子町，是個人來人往、絡繹不絕的城鎮，主要以生產木蠟與和紙而興旺。

在城內，有一販賣石油製品的店舖 Petroleum Station（下稱 PS）。裡面二樓的一隅，有著店主的身影。這位店主常常在口邊掛著「零售生意是門藝術」這句話。而這個故事，就是記載了他如何實踐這個理念，以及他在奮鬥、掙扎與挑戰過程中留下的痕跡。故事最後的結局，是店主擴展了他的零售生意之海。

這位店主甫從大學畢業，便入職大型貿易公司，並在後來轉職墨爾本，去負責西澳洲天然氣的工作。正當他利用長假回日本時，他父親不幸因腦中風倒下而入住位於松山的醫院，是以他便去探望其父。後來，他順道以報告工作為由前往橫濱的母公司，拜訪以前曾以幹事身份調派到子公司工作的上司 S。

見面後，S 突然對他說：「反正我也辭職了，不如你也辭掉工作回老家繼承父業如何？」然後 S 便自己打電話到店主的所屬崗位幫他辭掉工作。這個「意想不到的發展」、毫無預警的局面，簡直令店主驚慌失措、呆如木雞。

其後，店主便辭職了。他到現在也無從得知，除了 S 的這通電話以外是否冥冥中有其他的助力在引導此事。然而，他的故事就是從這一通電話開始。

二 現金業務

店主的一天是從很早的早上開始。天亮前，他會從松山穿越晨霧開車到本店上班，途經散落在山間的村落，車程需時大約一小時。早上清淨的空氣總為他身心帶來活力。看過文件後，巡視 PS 現場便是他每天必做的事。他的口頭禪是「生於早上，死於夜晚。一天一天、日復一日。一日即一生。」

當初，店主打滾於業界時，總為各種問題、限制和人際關係等感到不太對盤。雖說他現在已經開始掌舵自己的生意，然而，在心情上並非全然舒坦。

經營生意後約莫半年左右，他感到自己「不適合」做生意，故對 S 說他不需要出人頭地，並希望對方接受他再次回原來的公司的決定。因為 S 曾經的工作崗位，他對業界瞭若指掌，因此對店主的疑問和所面對的問題表示理解。他對店主提議：「要不將油站改成『自助化』，並將生意轉變成現金業務如何？」實際上，店主是個對「事情的本質」非常敏銳，並會馬上作出反應的人。這正正是他與生俱來的氣質，使他有時會因應情勢而在電光火石間作出行動。雖然當時准許經營自助加油站的法例還未通過，但開設自助化加油站這念頭，已經在店主的心裡萌芽了。

當時，以內子町總公司為中心的周邊地區，一共有四個加油站也是屬於向製油公司購入汽油的 PS。除了在站內販賣石油製品外，其他諸如配送燈油、柴油和重油 A 等，以及販賣保險等方面，也有不錯的成果。但店主更積極於從事經營上的改善，並在提高各部門實績的同時，致力推動現金化。

當時，販賣商品盛行以「賒帳」為主，同行間有不少加油站是以此支付方法經營。賒帳雖有固定化的利處，但相對也有客戶破產的危險。

很多客戶長年以賒帳為主，所以對於改變支付方法頗為抵抗，甚至有顧客因店家轉為現金付款而改為光顧其他加油站。儘管如此，店主對這種抵抗完全不介意，並著手推行現金化。

在店主的腦海裡，已經出現了將來自助化加油的現金業務的想像。

在改善營運方針上，店主也致力創造讓員工「更能容易工作」的環境，務求能簡化公司的文書處理、改善工作環境、落實執行基本教育，和提高「銷售力」等。因為員工團結一致，一起奮鬥，公司每年業績得以改善，也獲得新投資的財源。當時，相同規模的公司不太舉辦員工海外旅行，但店主的公司則辦了往法國、西班牙、澳洲、加拿大等地的員工旅行。

看似是一帆風順，但店主卻在此時卻因肺炎而在松山市內的病院入院了一個多月。這除了是因為身體勞累，也反映了店主各種的壓力。但是，這次入院也開始了一個意外的發展。

辦公室裡的書架一隅，有一本書是有關尊重人本的營商。出院後，店主忽然留意到它，並因此而心身得以重新振作。這本書是製油公司發給旗下加油站的書，

只是根本從來沒有人會碰它。被這本書的一句話深深打動的店主，每天早上把書背誦 300 多次到滾瓜爛熟。「大地區的零售生意」、「獨立自治」、「個人先於組織」、「動力源於個人而非組織」等想法開始改變店主的一言一行，使其氣勢也增強了。這結果可謂是塞翁失馬焉知非福。

這段時間，店主一直有去脊骨按摩醫館，回復了身心健康。這一家醫館的主人曾在因緣際會下在大學接受到解剖學權威的指教。他雖然是新潟出身，但在戰後，他接受下屬的意見而在松山開了脊骨按摩醫館。他創出的「古木式嬰兒體操」等治療方式讓人從不適中解放出來，故獲得很多人的感激。他在市內的護國神社中有個二十二烈士詩碑（古木越堂）。

三 松山南 PS

雖然店主對開設新店的意欲高漲，但在松山市郊外開設松山南 PS 的過程卻是艱苦。

每當挑戰新事物，就會遇到各式各樣的障礙和限制，無言的壓力就像籠罩在霧靄中一樣，連前方也被遮蔽，並出現各種如煞車的阻力。除了善意的、惡意的阻礙之外，也有些不可解的阻撓，這些都讓店主的內心開始出現漣漪。哪怕是善意的事情，也把重心放在負面的阻撓上。

就在這個時候，自稱自己是「青二才（即中文的黃口孺子）」的 M 就像響號一樣，一直呼喊「前進吧前進吧」，並鼓舞店主：「打飛那些惡意的阻礙吧。而那些善意的、不可解的事就無視它吧！」這些話對店主而言就像掩護射擊一樣，哪怕是一人卻是勝過千人之力的支持。

M 之所以有「青二才」的稱號，是因為他秉持「人到三歲也是單純」的信念和直觀。看著他輕鬆隨意的步姿，很多人評價他像日本畫巨匠——橫山大觀筆下的〈無我〉一樣。

店主曾在他長大的地方擔任某建設公司兒子的婚禮上致詞，就在當時舉辦婚禮的某松山酒店會場認識了 M。從此，M 就成為了店主的好友，二人常常每朝在松山市二番町の咖啡店裡見面。而 M 也介紹了大畫家岡本給店主認識，這跟後面會談到建設美術館的事甚有淵源。

四 緣份、運氣與德行

一九九四年四月二十九日，松山南 PS 正式誕生。這一家 PS 是 Unipet Japan 的盤石，亦是店主在零售生意上獨立，手握自治權的象徵。開站時多得 M 的安排，邀請到創下 2215 次連續比賽記錄，被譽為「鐵人」的衣笠祥雄來祝賀加油站的開張。站裡有些員工是衣笠的狂熱支持者，當時就跟衣笠留下愉快的合照。

與松山自動車道的交匯處連繫的是懸道伊予川內線。伸延於懸道周圍的是一大片田野，而加油站就位於該處。以當時來說，其規模著實不小，而且店內員工只處理加油和補差額的工作。所以這種半自動加油的方式突然出現，讓周遭的人嚇了一大跳。街頭巷尾的人很多都對這種 PS 的未來抱持懷疑態度，但店主卻對這些傳聞毫不在意，只向著自己所相信的零售生意之道勇往直前。

就如同一顆種子長成一棵大樹一樣，已經無人能夠阻擋店主向前邁進的動力了。

加油站就建於一幅大約有三千三百平方米的用地上。裡面有 2 台投幣式自助洗車機、3 部計量機、18 枝加油槍。而入口附近的時鐘塔旁邊，則擺放了一個很大的工藝品——以磚瓦技藝聞名的菊間瓦的除魔海獸鬼瓦之鯨（光野錦松的作品）。

加油站的等候室（在日本被稱為 salesroom）裡，設有減輕司機疲勞的按摩設備和高清電視，另一邊更有迷你的高爾夫球練習場等，讓「享受」和「照顧」遍佈整個空間。因為加油站所在的用地面積很大，故在整體而言，設備算是簡單。

那時候，因為有消防條例的限制，以防火牆圍繞的封鎖型凹字設計屬於主流，但店主就在用地上設置車路，使之變成開放型的、視覺識別度高的開揚設計。

店主以「簡單就是好」為座右銘，本著「經營者就是客人」（店主）的態度，堅持倘大的空間是為客人所使用，務求讓他們自由自在地享受。雖然日本俳人正岡子規曾寫過：「有著塗上厚厚顏料的油畫氣息的畫作，最深得我心」，但「留白」才為空間注入精氣。店主就是這樣，讓店舖的核心與軌跡合二為一。

與劃時代的新設備相反，店主眼前隨即出現了阻擋他的巨大屏障。製油公司不再向他提供商品，而向銀行的借貸亦出現困難。在看不到前路的困境之中，店主用他天生的機敏行動力，得到 S 與另一間製油公司幹部等人的理解和幫助，最終一同突破困局。

店主常常說：「人生就是緣份、運氣和德行。」他認為「車是要與地面摩擦而前行的。人亦如是。萍水相逢皆是緣。緣份是相互摩擦地前行。故應避免與那些像煞車般給予自己阻撓的人產生緣份。」其實，有效使用緣份和運氣也是才能的一種，但兩者必須從自己的體會和經驗中產生。

五 那一根線

店主經常拜訪岡本鐵四郎的畫室。這間畫室位於松山市內幽靜的住宅區。每當走進畫室，店主的心就會緩和下來。店主覺得那是一個創造的空間，每次欣賞著一幅又一幅的畫作時，他也能暫時忘卻時間。

岡本大師有一幅曾入選二科展的畫作名為《北陸的三等車》。平野政吉的弟弟是藤田嗣治的弟子，在緣份帶領下，岡本大師獲平野政吉招待去秋田。到了秋田後，藤田大讚岡本所畫的草稿，並鼓勵他參展二科展。當時，藤田是二科展的評審委員長。後來，店主用 300 萬日圓買入了這幅畫。

平野政吉委託藤田所畫的一幅名為《秋田行事》的畫作，是世界第一大的壁畫。它長 5 米、寬 20 米，現存於秋田美術館。

岡本大師曾說過一個故事。以前，有一個畫商到訪岡本大師的畫室，並開價 3000 萬日圓要將畫廊裡的作品全數買走，岡本大師聽罷隨即喝了一聲：「回去！」並說：「每一幅畫也像是自己的女兒一樣，在付託給別人時，是帶著女兒出嫁的心情。我是不會將畫交給那些靠不住的人。」

與大師談心聊天，成為了店主其中一件享受的事。在一次一如既往，無心的交談中，大師說他曾獲藤田嗣治的推薦，本來要到巴黎留學，卻因為戰事而無法如願以償。店主因此說：「如果老師當時去了巴黎的話，就會是另外一個人生呢。」然而，岡本大師的回應卻是：「不，這是我生下來便註定的事。人生就像一根線。看似是一條交錯重疊的分岔路，但只要將它拉直，其實就只是一根線。」如此的一個有關「一根線」的故事。

當時的店主，正為辭職回老家一事而後悔，然而，在聽大師一席話後，店主有感自己被一語驚醒，不禁問：「所以我是為了遇見岡本老師而出生到來的嗎？」語畢，岡本回答說：「正是。」聽畢，店主說：「那麼，就由我來建造岡本老師的美術館囉。」岡本遂說：「你這傢伙真的很奇怪。」說罷，二人看著彼此，「哈、哈、哈」的相互而笑。

店主走出畫室，抬頭仰望萬里無雲、湛藍通透的天空，內心頓時跟著舒暢起來。那一刻，是店主全心傾注到事業的一瞬間。

六 波多黎各

多得管制放鬆，加油自動化的運作也變得順利了，故店主便到製油公司會見幹事。就在那時，他認識了從海外工作回國後從事銷售部的幹部。這位幹部曾在波多黎各工作，（後來他成為了製油公司之首，是業界團體的會長，）所以他鼓勵店主去波多黎各看看 GPR (Gasoline Puerto Rico)。因為店主是個機動性高的人，是以便飛到那個浮在加勒比海上，名為波多黎各的島。

在自助加油站的管制被解除之前，店主就以波多黎各的 GPR 為啟發，在松山北 PS 試驗了出口支付的方法。這個支付方法，成為後來管制解除後，店主發展加油自助化的一個很大的推動力。那時在 PS，就掛著 GPR (Gasoline Puerto Rico) 的標示。

在當時業界，抹窗和清潔煙灰缸等服務佔了主流，稱為「整套服務 (Full service)」。從松山南 PS 開始的新開加油站，則利用自助式去推動效率化，並致力減低員工負擔，從而省去這些類型的服務。出口支付方法就更進一步省卻人力。

店主認為「自助化加油提高了成本競爭力」。從採購到人事費，店主落實減低成本，令他具有強大的成本競爭力。此外，店主在保持低價售賣的經營特性的同時，不會走極端廉賣的路線，反而走向投資。

七 大地區零售生意

1998 年 4 月，加油自助化獲解除限制。就如同一直等待這一個時機般，店主的行動一直也很快。他一邊向地方的消防處負責人查詢自助化的新法規，與此同時會不時參加研討會，學習加油自助化解禁後的實務。店主調侃自己說：「在縣內，負責人和我是最了解自助化加油的人」。

不過，就算加油自助化解禁了，在當時的日本，比起無人在加油站的模式，有人監察的自助加油方式仍然是必要的。要將人事費減至零是沒有可能的，不過可以以聘請兼職或打工來削減開支。業界中也有不少是一邊採用自助方式來加油，一邊販賣輪胎和汽油，以及電池等汽車相關商品的加油站。但店主主力發展的，是免下車的得來速（drive-through）方式的投幣式洗車服務、石油製品的銷售，及以兼職和打工為主體的自助服務。至於輪胎和汽油，以及電池、化學類商品，店主認為交給大賣場便可，因為這是一個分棲共存生態的模式。就連在這一方面，店主也徹底地落實「自助化加油就是成本競爭力」。

剛開始解除限制時，新設和改造自助化加油站伴隨著巨大的投資，因此店主的想法是不急於增加加油站。但這只是其中一部份的原因，另外主要是石油子公司和其他具規模的加油站已經增加了自助加油服務，但鄰近那些提供整套服務的小規模加油站卻陷入關閉狀態。解禁後約 25 年，全國加油站的數量已經減少到剩下一半。

自助化加油站的銷售量將會變得比其他提供整套服務的加油站多上幾倍，早在這個狀況出現前，店主就認為：「增加自助化加油站，其他加油站的數量會變成一半以下。」他不僅會以業界角度去看待事情，而會站在消費者的角度去看。所以，銷售量的增加，正是反映了消費者有此需求的一個明證。此外，店主也認為「石油公司也會減少，供給與需求將會取得平衡，而便宜賣也會消失。因此，販賣價格也會得以穩定下來。」

他立下「每年開設 1 間以上，5 年 5 間以上」的方針，致力發展自助化加油站。大地區零售生意的大齒輪就從此開始運轉。

八 水能避開岩石往前流淌

隨著開設新加油站的速度加快，店主也開始將目光放在超市附屬店、郊外和其他縣市上。但與此同時，至今有生意來往的金融機構在新的融資上向店主提出了嚴苛的條件。以往，店主不時會拜訪各金融機構，與各幹部會面。這不單單只是為了資金融通，更重要的是向對方說明生意的經營方針和公司的未來方向等等。

金融機構會隨幹部的融資方針不同而改變，導致新的借貸申請常常不被接納。因為幹部轉職到其他分部，現有的方針就會被大幅改動。所以店主不得不將十年前獲金融機構貸款支持的擔保物權轉移。

店主是個不會恩將仇報的人。跟受過恩惠的銀行溝通後，對方說：「在限期前清還是會產生罰款的。本行希望往後也能與閣下有生意往來。」因此，店主決定按一貫的慣例跟銀行做生意。此外，也獲得其他區域的金融機構保證，接受其後共 8 個新合作。

不過，店主也有跟一部份提出苛刻條件的金融機構斷絕生意來往。地方的部份金融機構曾拒絕店主的借貸，「您的開店速度太快了。如果再這樣下去，現有的加油站將會倒閉。這樣的話，本行將無法收回貸予該站的融資。因此，我們只會 3 年一次批出新的貸款。」正當店主要尋找其他幫忙時，以前的同行向他伸出了援手。對此，店主抱著由衷的感謝之情。在取消生意來往之際，店主向相關人士送上寫有重新評估交易的原委的一篇短文。

在文章中，店主引用了歐力士（Orix Corporation，日本首家租賃公司）的初代社長乾恒雄的說話——人就算將一切依靠在銀行身上，人本身是會經常流動的。當這些依靠轉移了，對方就會走投無路。」店主在寫這一番話的同時，也感謝了相關人士，因為在未知的將來還是有可能會合作的。「水能避開岩石往前流淌。」當時店主的心境，正是如此

九 六角堂與帳篷

一聽到有新的土地，店主便馬上趕往現場。在自己親眼確認之後，便毅然決定購入。不僅是加油站的所在地，四周狀況和道路流量也要細看。店主的方法是「當這條路一開通，交通量就會一口氣大增。」以前開設超市附屬店、在滿是田野的鄉下建加油站時，周遭的人也聲言會「賣不好、沒生意」，但店主一概對此不理。店主認為：「沒有競爭對手就是好。就像大樹一樣，旁邊如果沒有很多其他樹木，才能夠吸收更多養份，茁壯成長。」郡部的鄉下沒甚麼公共交通工具，所以可以期待對加油的需求是穩定的。此外，因為周邊多是以賒帳為主，提供全套服務的小規模加油站，所以對跟它們不同生意形態的自助化加油站的需要就會不少。因此，最終銷售量也漸漸增加了。

店主也常常會到工地現場去。「現場的每天都有變化，所以我很期待去看。建設中的現場充滿活力，有著滿滿的朝氣。」店主一邊這樣說，一邊在混凝土凝固的車道上大步邁前。

這一間新開的加油站，成為了 Unipet 自助加油站的原型。這一分店改變了現有發展方法——新增最具象徵性的帳篷式遮蓋以及六角堂。此外，其他的特點包括透過找贖用的重寫卡來支付現金的方式、得來速型式的 100 日圓投幣式洗車、庵治石の造形物和改為 24 小時營業。

在開設超市附屬店時，某個超市的經營者曾要求店主想出一些至今的加油站所沒有的形象，因而出現了帳篷式遮蓋。當時，店主聽到了東京巨蛋因為建造帳篷而解除了一些消防法例後，就去找尋該帳篷製造商，並將之導入去松山東 PS 加油站使用。這樣的遮蓋，既有色彩斑斕的設計，保養又容易，還可以減低製作費用。而六角堂則能全方位地環視四周，而且從遠方就可以看到它，具有優良的視覺識別性。

自助化加油站的 100 日圓離子水洗車，是加入了 200 日圓的附加價值，但自創業起，店主始終貫徹定價於 100 日圓。業界一向的做法是，當車輛數增加了，就是優先考慮提高營業額。所以不會只是 100 日圓，而會採用加價至 200、300 日圓的方針。但是，只收 100 日圓的洗車店已經植根消費者，普遍獲得支持。每年洗車的輛數，由一開始的 4 家店用 4 台洗車機共 4 萬輛，升至現在 35 家分店用 50 台洗車機共 80 萬輛。而庵治石の造形物，包括青蛙、兔子、哥吉拉、怪物等，也放置在所有 35 間分店，帶出愉快的形象。它們的重量是每個 10 公斤到 30 公斤不等。

透過重寫卡的現金支付方式是放入紙幣後，應找贖金額就會以積分的方式顯示在卡上，如此一來便不用處理硬幣，大大節省人力。兩天前的營業額會預先放在銀行存款袋裡，到當天的早上，由出勤職員存入銀行的夜間金庫。存款後，就會由夜勤員工接棒工作。當天會有前一天的營業額和當天的現金，員工就會將前一天的營業額放入銀行存款袋裡作準備。翌日的一早，再次由早上的執勤員工拿去銀行的夜間金庫。這樣的重複作業，就成為了「現金就是王 (Cash is King)」(店主) 的原動力。

十 往九州進發

有一個年青的小伙子從九州來到了松山。他雖有著精煉強悍的臉孔，背上卻像負著千斤擔一樣。原來他營運著 4 間提供整套服務的加油站，同時也經營運輸業，以及貸出超市土地和建築物。

洗車機製造商的幹部推薦這位青年來看店主的得來速 100 日圓投幣式自助洗車服務。店主領著青年巡視加油站，並毫無保留地告訴他所有有關 100 日圓洗車和自助化加油的大小事。

有一位曾到松山赴任，後轉職往九州的銀行分店幹部高度評價 Unipet 自助化加油站。他向店主表示希望店主能幫助青年重新經營他原有的加油站，另外銀行也可提供貸款供其開設新一所油站。因此，店主就應銀行的請求在直方市的超市旁邊，開了一家 Unipet 自助加油站了。

順應著自助化加油的趨勢，嶄新的加油站在青年的據點陸續增加。青年臉上的陰霾也逐漸消散，並在飛躍進展之中恢復精神。除了將原來 3 間提供整套服務的加油站改造成自助模式，同時在 3 年之內在 9 個不同地方也營運 Unipet 自助化加油站。

就在營業額增加之際，青年因向銀行還款而導致資金周轉不靈，因此無法支付從店主那裡進貨的款項。一共 4 個月份的款項涉及高達 4 億日圓。如果繼續下去，就連店主的公司也有出現危機。店主為了避開被拍賣公司等清算，不得已地決定購入每一間公司。他借入了 10 億日圓，並買入了 2 萬坪（約 66115 平方米）的未利用土地（銀行評價為零），使店主背負如巨大岩石般的重擔。

店主因此馬上行動。雖然在九州發展是他的頭一次，不過，店主憶起從以前就一直深深印在他腦海的一本書所說的話——「大地區的零售生意是成功的」，並對此抱有信心，所以在往廣大領域發展的路上並無一絲不安。他巡視了在那 9 個不同地方上的加油站，著手開始各種的改善工作，最終在兩年後轉虧為盈（5 千萬日圓）。經過數年以上時間，店主終於還清貸款。而購入的未利用土地，就成為日後發展 Unipet Japan 太陽能發電站的推動力來源。

十一 重獲自由

在開設 Unipet 自助化加油站時，總公司就從松山車 PS 二樓的辦公室搬往東京築地。在店主的父親逝世後，他的母親因為生病，入住了位於東京五反田的醫院共 3 個月。出院後，她需要每月到東京覆診。醫院的主診醫生是店主高中時的同級好友，他建議說：「每月覆診很辛苦吧。不如來東京住？」因此，店主決定轉移陣地到東京去。這件事成為了轉移總公司到東京的契機，也成為了發展廣大地區的一個部署。

店主覺得每天跟母親一同生活頗為新鮮。就算在深夜每四小時就會醒來一次，也不可思議地不感到疲憊。全無雜念、一心一意的愛，讓時間爽快地滴答滴答的走，猶如溪澗潺潺往下流去的清淨明澄的水一樣。因此，工作的動力也越發湧現出來。

雖然母親腳不好，要過著輪椅生活，但店主每個星期日也會推著媽媽的輪椅，帶她到不同地方如銀座吃午餐，享受和食、壽司和天婦羅等。店主是五兄弟姊妹的次子，比他小有三個妹妹。小時候，母親忙於照顧她們，令店主沒甚麼機會跟母親聊天。不過，此時的二人生活就像將以往逝去的時光一口氣拿回來一樣。

搬到築地後，店主每年會到澳洲的墨爾本兩次，跟母親一同生活四個月。以前在墨爾本工作的時候，店主在郊外買了一間新建的房子。那時的母親來到 80 歲的高齡，才第一次拿護照出國。他們會從東京直飛墨爾本，在那四年間，二人一共逗留在那裡九次。他們經常去當地的咖啡店，留下很多二人相互而笑的光景。店主摯愛的母親如是說：「我過往一直都不能自由地過活，但多得小浩(店主幼名)，讓我終於重獲自由了。」語畢，她便返回了天家。當時，她 91 歲。

十二 唯有捨棄才能夠獲得

總公司在築地本願寺附近。店主經常在早上散步後，到那裡參拜。

築地本願寺的主堂因為關東大地震而被燒毀。重建後，其外觀就跟古代的印度、亞洲佛教式樣一般，聳立著半圓形屋頂。而主堂內則一如既往，採用了桃山式樣，維持一貫的莊嚴感。另一個特徵是沒有山門。依當時寺廟門主的主意，他是希望寺院「能與外面的人輕鬆地接觸。」寬敞的鋪石地的另一面，聳立了透露著莊重儀容的主堂。圓滾滾的屋頂上，有個刺穿天空的尖塔。堂內放置著相傳是聖德太子所作的阿彌陀如來，而旁邊則是親鸞上人。

主堂內被靜寂包圍的空間為參拜者所用，這比僧侶修行的空間更為廣闊。這種以消費者為本位，創造出寬裕空間的做法，跟 Unipet 自助化加油站想要做出的，在某種意義上是相通的。店主在參拜後，會到築地市場進食新鮮的海產，也會思考法然、親鸞、一遍的深淵之流。

在總公司的辦公室裡，隨處張貼著「唯要捨棄才能夠」的貼紙。這一句是取於一遍、《碧巖錄》（「去卻一，拈得七，上下四維無等匹。徐行踏斷流水聲，隨心觀寫飛禽跡。草茸茸、煙冪冪。」）和《馬太福音》（「如此美麗的造物，非為我等獲得而創造，是為我等捨棄而創造；若吾等欲得此物，必首先捨棄。」）的核心。

當物品與金錢被奪去，生命的光輝就會消失。店主本能地拒絕那些被過去失敗所奪走的事，而總是選擇勇往直前的道路。因為他深知道，倘若把自己鑲進過去的鑄模中的話，就會如同混凝土凝固一樣，變成「活化石」。

店主以「唯要捨棄才能夠」的理念，進一步地用力踏下往前的加速器。

以前合併了，一起設立控股公司（比例為 2 比 1）的松江業者也來到了總公司，經常於築地露面。

十三 在平凡中有真

零售生意是連繫消費者和生產者的黃金之橋。它是由生產者指導消費者的橋，不會有消失的一天。零售商有著將生產者製造的物品，以不貪圖暴利，而用適當且穩定的價格售出的使命。企圖用非法的利潤，壟斷性收買，又或將品質差的物品偽裝成好物品拿去販賣的行為，都不是零售生意該做的事。

零售形態是多樣化的。店主覺得零售的原型是屋台(類似流動攤販、路邊攤)。在屋台，能遇到各式各樣的人，也能看著各式各樣的人離開。不斷重複的人來人往，自然擴大溝通對話之輪。在這裡，也會看到各種人生百態，並產生不同的文化。

屋台就是採購、販賣、整理存貨、換錢和與客人交流等。所以透過它，可以看到零售買賣的原型。在零售生意中，自由買賣就是能量的泉源。選擇客人是零售店主的自由。當東西賣不出去，就將店收起，移往別處重新開始生意。這一切，都是自由自在的。

在自由之中，會誕生出富有魅力的店舖所特有的味道。所以，會出現為此而慕名而來的顧客。屋台的味道不只是食物的味道，也加入了人生微妙的辛辣之味。有個常客曾一語道破：「品嚐口中的味道固然好吃，但最為美味的就是人。」

每一天從開店到閉店，一整天就是零售生意呼吸的一口氣。零售生意的每一天也有如生命，太陽從醒來的早晨，一點一點為天空染上顏色，露出臉孔，注入恩澤萬物的光，並在傍晚靜靜地離開。如此這般重覆著的每日，成為走向明天的活力。零售就是售賣日常生活中的必需品。這樣的不斷重覆，使零售大大地成長。在平凡中有真。

Unipet 自助化加油站是不販賣輪胎和油等跟車相關的商品，不賒帳、不配送諸如燈油和柴油，它反而會選擇客人。「需要以上服務的顧客就請他們光顧其他的店家吧」，以這種讓給他人的架勢一決勝負。沒有倒閉，證明決定開分店的所在地有對 Unipet 自助化加油站的需求。與其說是因競爭而勝，Unipet 自助化加油站就是往不用競爭就勝出的方向發展。

十四 太陽能發電站

2011年3月11日的東日本大震災，引發巨大海嘯襲擊東北地方的太平洋岸，導致福島第一核電站事故的發生，殘酷地帶來了無數死傷者，震撼了全日本，也為全球帶來衝擊。

因為東日本大震災的發生，令國家重新評估能源政策，這促進了發展太陽能、水力和風力發電等可再生能源的可能性。

店主在大震災前曾聽 S 的意見，到葡萄牙東部參觀一間由西班牙所造、日本大型貿易公司斥資的大規模太陽能發電站。以一般每 100 塊太陽能板為一組來說，在廣大遼闊的土地上設置了 3000 組以上。那裡看起來似乎是個荒廢農場的舊址，這讓店主了解到，原來地面維持自然的狀態也有成事的可能，也為他帶來了靈感。

在店主買入九州的公司同時，那一片曾經成為負擔的 2 萬坪未利用土地，就被 S 提議說要不要在那裡設太陽能發電站。因此，店主就在松山南 PS 的相鄰地建造了 9.5 千瓦 (kW) 的太陽能發電站，並繼續研究工作。在電網互連和剩餘發電的販賣，以每千瓦·時 (kWh) 48 日圓的高價購入。當時的店主，一大早就會去公司，從早到晚、日以繼夜地觀察和探求適合太陽能的角度。最終，他成功製造出，以一人之力就可搬運，並能自由改變接收太陽光角度的太陽能電池板所組合而成的獨立系統。

電力通常是由電力公司所獨占，它並非以販賣形式，而是一種供給色彩強烈的模式，故零售業者幾乎沒有可以加入的餘地。然而，東日本大震災的出現突出了核危險，使之成為了一個突破口。

2012 年 7 月，日本開始了可再生能源促進方案的新制度 (FIT)。此政策規定向全國的電力公司購入來由太陽能發電的電力時，其總額必須以固定價格買入，並在一定時期為止，設備著手的經營者要在 20 年間，將賣電價格固定在每千瓦·時 (kWh) 42 日圓。因為有松山南和田川、Tobe 動物 Land、高松中央、德島機場等在太陽能發電站的販賣電網互連和剩餘發電的示範，店主在針對當時情況所採取的行動非常迅速。

用於運送石油製品的自家卡車車身也用 Don Solar 來標識，它來回行走於街道之中，目的是提高注意力。「這卡車是用來運載甚麼的呢？」會這樣納悶的人雖然也有，不過店主完全沒有在意，繼續積極推動他的電力零售事業。

不單在九州的未利用土地，新開設的 PS 也有足夠的空間，適合建造小規模的發電站。接下來，店主相繼建造發電站，一共建了 66 個 2500 千瓦 (kW) 的太陽能發電站。一開始的收益率大約只有 5%，待隨後的全額固定購買制度及政策銀行的長期低利息融資得以有效利用後，就變成每年的賺取 15% 的高回報投資。2015 年，太陽能發電廠的年間收入突破 1 億日圓。一切看似是把握到機遇乘勢而上，真相其實是「(店主) 有苦無人知」。

十五 三方皆好

「太陽能發電是農業。」店主在一大早就仰望太陽，一邊如是說，一邊表達感謝之意。運用先進科技的太陽能與農業之間的關係看似遙遠，然而從容易受天氣影響，以及皆受惠於太陽，並支持著人們生活這幾點去看，兩者實在也有不少共通點。

太陽的壽命被認為有 100 億年，而現在的年齡是 46 億年的壯年期，可以說太陽能的活用是接近無限。人類在太陽誕生的第 46 億個年頭才懂得將那一瞬之光轉換成電力，並學會有效運用它的方法。

來自太陽的能源可謂是龐大的恩澤，而且是一種乾淨能源，不會排放出導致溫室效應的溫室氣體，對環境的貢獻度很高。伴隨著實現「零碳社會」的行動，大眾對企業的評價不單著眼於收益，也比以往更考慮到對環境和社會方面的貢獻。因此，可以期待往後太陽能發電的發展與成長。

Unipet Japan 除了同時發展石油製品的自助販賣和太陽能發電，也開始把眼光放在離子水洗車和燃油蒸發氣回收裝置等對環境友善的事業。

離子水洗車是不使用清潔劑的方法。因為這方法連車輛擋風玻璃上的水垢等也能清掉，所以很受使用者歡迎。如果使用清潔劑，洗車水的泡泡就會流到加油站外，加油站就會收到來自水利部的投訴。若改用離子水洗，就不會出現周邊的投訴。這樣的發展正正是「三方皆好」，如同近江商人的「三方皆好」行商哲學——「賣方好，買方好，世間好」一樣。

燃油氣回收裝置是回收在加油時所漏出的蒸發氣。因此，使用者就能舒適地加油，並從難聞的燃油氣味中解放出來，另外也收到對環境好的功效。

十六 分道揚鑣

店主與島根縣的松江業者合併，設立了控股公司，藉此擴展零售範圍，使販賣的據點順利增加。松江也常常會到築地的總公司，店主亦以「信」看待他，幾乎把店的經營都交給他處理。

可是，店主察覺到該松江業者的日常行為舉止出現了改變，相信是他因為看到公司的經營上持續成長，同時規模日漸擴大，內心反而多慮了。

令店主感到驚訝的，在一件微不足道的事件（便當事件）中出現了一句讓人意外的說話。那是冰山一角。那件事可能會導致經營方針出現問題，令當下的空氣凝結，幾乎變成像觸礁一樣。最終還是被自己以外的人在經營生意上放冷箭。要避開冷箭並不困難，要空手接這種不測之箭，委實要認真對應。

不相信對方就會招來互不信任，導致經營不善，這種事也是常有的。作為在零售生意的汪海上前行的掌舵人，是不容出錯的。這件事讓店主非常煩惱，且心情不痛不快了一些日子。

將公司搬到築地後，店主還是會到四國去巡視其他加油站。有一天跟私交 M 在咖啡店見面，互相傾談。話題提到這麻煩事，M 就建議：「離婚之後就不要再同居。」M 是一個實事求是、憑直覺行事的人。有時，事情要得到了結，的確要用像正宗一樣的刀，把那條發皺的縫線一刀兩斷的。

因此，店主下了個重大的決定 - 「分道揚鑣」，將一切交給專家採取法律行動，然後重新出發。

十七 粉紅色

Unipet 自助化加油站的顏色是以粉紅色為基調，靈感來自型號改變了的車身顏色。店主有時會修改加油站的設計、顏色和佈局等，而加油站的清潔工作會委託專家去做。雖然想將加油站變得煥然一新是他的主要目的，不過員工的感受也是他所關心的。加油站已經有很長的時間毫無變化，如果一直維持不變、不引人注目，不單是光顧的客人，就連在裡面工作的員工也容易陷入墨守成規之境。

雖然改變外觀可能會讓人以為加油站換了經營者，不過為了消費者開心和受他們歡迎，店主毫不在意這點。落實把顏色改為粉紅色後，沒想到銷售量提升了5%。對此，店主感到非常驚訝。店主會著手去改變加油站的設計和顏色，就如同「將孩子踢到外面的被子蓋好」。這種像母親一樣自然的溫柔體貼與愛，正正是一間公司發展、成長的不可或缺的一點。

踏入深秋，樹木的顏色也漸次染上鮮明的紅、黃色，讓人賞心悅目。清爽的空氣和明亮的光線使其美麗得以倍增。感動感激之情如同泉水一樣噴發出來，從荏苒變換的景色看到的，是樹木的新陳代謝與生命的活動。但凡於生命世界中出現的生命體，都會沉默地進行著新陳代謝，直到生命迎向終結。加油站的設計和顏色等外觀的變化，正正是零售生意的新陳代謝和加油站的能量來源。

粉紅色的 Unipet 自助化加油站的次序是，1 松山南、2 松山東、3 内子第 2、4 Rainbow、5 米子北、6 松山北、7 Tobe 動物 Land、8 大洲 City、9 松江東、10 德島西、11 内子第 1、12 米子南、13 五十崎 Kaito、14 三加茂、15 高松中央、16 菅田 Bypass、17 今治朝倉、18 德島機場、19 宇和 Inter、20 安來南、21 八幡南、22 直方、23 出雲站前、24 門司海岸、25 Enun 德佐、26 美術館前、27 小野田站東、28 松江、29 平原、30 筑豐東、31 福岡嘉穗、32 薩摩川内、33 七福神、34 岡山東、35 薩摩町。

十八 Unipet 香港

2016 年 4 月 22 日，Unipet 在香港開了 Unipet Japan 的控股公司。店主移居到香港，決定長住於此。在其居所掛著寫了「方丈庵」的門牌，背面寫著「長命庵」。

公司的辦公室在店主家附近，只要能上網就可以自如地工作。高爾夫球場也在附近，所以他每朝也能享受打高爾夫的樂趣，同時注意自己的健康。在香港，店主常常看到那些上了年紀的人每天早上在公園裡打太極，他一邊以此為日後目標，一邊在附近的海邊沙灘散步。

香港是中國東南部的特別行政區，人口密度高，溢出滿滿活力的摩天大樓林立，是世界性的金融都會。夜景放出金黃色的光彩，使人著迷。全世界各個地方也有一些人居住於此地，所以在這裡英語廣泛流通，也匯集了基督教、佛教、道教等，流淌著東方與西方優美的調子。這裡的食物也非常多樣。香港人多在早上吃粥，也會喝湯。對腸胃而言，熱食比冷食更好，也許因為這樣的生活習慣所影響，香港意外地是世界第一的長壽地區。

店主正資助一些在香港唸日語研究、想要去日本留學的大學生。Sugita Dormitory(位於日本神奈縣月見野)是給學生到日本留學時住宿的宿舍。下一步，店主會在台灣開設公司，打算資助當地的大學生。在香港，捐款是自由的事，不會像在日本一樣要繳稅。能夠享受如此經濟上的自由，而且一開設公司就能取得工作簽證，並在其間能夠居留香港，諸如此類自由度非常高的因素，深深吸引著店主。因為店主是那種會因為陳腔濫調的規則與不自由而靈魂陷入冬眠的人。

店主不會用盡辦法，將從生意賺到的錢存下來。在東日本大震災的時候，他向南相馬市捐了 10 千瓦的太陽能發電站。以後，他也會致力向教育和藝術提供捐助。

十九 鐵四郎美術館

2019年8月16日，岡本鐵四郎美術館就在松山車 PS 的一角建成。岡本大師雖然已經不在人世，成為不歸之人，但店主曾說過「會為老師建造美術館」，那時候二人相望而笑的空氣，依然滿滿洋溢眼前。

美術館的外牆繪畫了位於法國漢斯的藤田禮拜堂（Chapelle Fujita）。是由在藤田嗣治晚年資助他的香檳公司所有人所建，所以在教堂的牆上畫了基督的一生。藤田也是長眠於此。聽說岡本大師也曾去拜訪過，悼念恩師，流下男兒淚。

入口處用來迎接客人的，是以當時的計量機來設計的元氣君和微笑君。甫進入館內，那一幅入選二科展，獲藤田嗣治盛讚的《北陸的三等車》就映入眼簾。岡本大師的自畫像也非常引人注目。滿滿的愛情、暖暖的溫柔，全身上下透露出畫中人生前的人品，一切滿滿隱藏在這幅傑作之中。因為曾經歷過戰爭帶來的各種辛酸，看得出大師飽經風霜，但他從不為此抱怨，只會常常微笑著，直視前方，眼神透著光芒。

岡本大師出身於南宇和郡西海町（現愛南町）。他的父親（姓小澤）是位出身於大分的醫生，在瀨戶町開業，後因對漁業感興趣而買了漁船，搬往了西海町。岡本大師成為了沒有子嗣的岡本家的養子，長大於松山。藤田嗣治曾在戰時因製作電影而到訪松山，並在某天下午在岡本家稍作休息。當時，岡本的母親在款待藤田時，對他談起了正在東京學繪畫的鐵四郎。這個就是岡本大師成為藤田嗣治徒弟的過程。

館內展示有很多作品，包括跟店主有很深緣份的愛媛縣內的山河和大海，以及民家、陶器、街照、寺廟、神社，還有魚、水果等靜物。其他也有日本各地、外國風景、史蹟、人物等引人入勝的工藝作品。在美術館裡，一共收集了岡本大師的畫共 300 幅。

店主說過：「做零售生意很接近藝術和民間工藝。」這樣的想法從美術館的誕生就能窺探一二。追求美的心情，在事業和美術中是共通的。根據柳宗悅所言，民間工藝是有實用之美、平常之美（從平常心的境界所產生的美）和健康之美。這似乎跟零售生意很有共鳴之處。

二十 疫症與 Unipet

2020 年是刻在歷史上被人銘記的一年。新型冠狀病毒肺炎橫行世界，世界衛生組織（WHO）於 3 月 11 日宣佈它為全球大流行（pandemic）。直至年末，疫情也不見得會被控制住，當中更出現了傳播力更強的變異體，使對未來的不透明感越發加大。

這次的疫情主要襲擊「密」，限制了人與人的接觸。與「密」關係最深的是觀光與集會，也為公演、旅行、飲食、住宿等帶來甚大的影響，而國家與國家之間的出入境也被禁止和限制。疫情無疑給社會上的弱處給予了一記重擊。它除了被認為是自工業革命以來的一次變革外，今次的病毒來襲，的確為現代文明帶來了各種問題。

大眾被宣導要迴避 3 密（密閉、密集、密接）、保持社交距離、戴口罩、洗手、嗽口等，也對居家辦公和線上營商的關心度變高，生活習慣和樣式也有各式各樣的改變。因為病毒跟自然災害一樣是無法用肉眼看到，故為人們帶來非必要的恐懼感，因此出現了因反應過度而出現的「自肅警察（即檢舉達人）」和「風評被害（因毫無根據的謠言而成為焦點人物或團體並受到經濟或名譽等損失）」等弊端。

雖然 Unipet 無法預料到這種異常的事態，不過只有一人常駐於六角堂的這種營運模式就跟「密」毫無關係了。因為不會處理汽油、輪胎、電池等車輛護理商品，奉行分棲共存、不競爭、想要這類商品的消費者請到別家的態度，所以來消費的人也不會變成了「密」的狀態。

六角堂是岡倉天心（日本思想家，本名覺三）仿造茨城縣北部的五浦的六角堂。因此，不只有優良的、全方位的視覺識別性，同時提供既自然又自由的空間。在工作時一邊努力取得資格、發展興趣的員工也大有人在。這樣，才會創造出令每個人都感到舒適的「個人」空間。

二十一 捐獻是最後的工作

零售生意之海是與世界連接的。海浪消散又再生，一生一滅，乘風破浪往廣闊遙遠的前方踏上旅程。拍打著海岸邊的波浪，奏起了讓人舒服、絕妙的調子。海水打擊岩石，飛濺的白色水沫飛舞於空中，溫柔地包圍著波濤，微笑著。海水能一口氣吞下清澈流水與混濁之流，隱藏著巨大的力量，舒適地搖曳著。零售生意的「生命」，就是在大海之母裡生「根」。

暗礁與漩渦分散在海洋各處，考驗船家的功夫，如同做生意的每一天之中，也會出現無法預計的問題。如何應對問題往往左右著一間企業的盛衰。Unipet 在生意上遇到問題時，會尊重各人，不會責難員工，迫使他們負上責任，反而致力建立一種不會產生問題的機制。

企業是一定要獲利的。持續赤字的話會被銀行放棄，出現資金周轉問題。生意的血流一旦停止，經營上就會出現破綻，遭遇不幸的危機就會提高。另一方面，倘若只跟著利潤走，使自己眼花繚亂，就會變成被波濤大浪翻弄的小船一樣，迷失方向，而生意的小齒輪也可能無法正常地運作。

店主常說：「利潤是寄存物，是從消費者手上暫存的東西」。數字「零」發現於印度，它被認為是現代文明、科學的基礎。而「利潤是寄存物」這一個經營理念，是零售生意上的「零的發現」。從 0 到 1 的事業是需要有創業的力量，但從 1 到 0 是開創再生與不滅的道路，使零售生意的世界擴闊至宇宙大。

「無一物中無盡藏」。從混沌到誕生出萬物的能源，就是種這裡溢出來的。某個有名的經營者曾經說過：「事業家的最後工作是捐獻。」就如老子所謂的玄德一樣。Unipet 也致力於貢獻社會和捐贈活動上。

Unipet 號會一直讓其粉紅色的旗幟飄揚於「時」之風中，一直威風凜凜地默默前行於汪洋大海之中。