JR九州「七星列車之父」的感動經營學

每趟45萬起跳、海外中籤率3% 直擊日本最豪華觀光火車

JR九州是市值逾五千億日圓的巨大企業集團，其實三十多年前，幾乎被赤字壓垮。唐池恒二逆轉困局，而他打造的九州七星列車，也已成在地最閃耀的一顆珍珠。

撰文・陳亭均

攝影・唐紹航

唐池恒二練過柔道，70歲身形依然健碩，他一手挽救JR九州，現在仍在觀光產業深耕。

Profile 九州旅客鐵道株式會社

成立：1987年　社長：古宮洋二　資本額：160億日圓

主要業務：鐵道事業、連鎖超商、客運公司、快艇事業、高爾夫球場、餐飲業和公寓及土地開發等

成績：2022年度營收3832億日圓，純益311億日圓；2023/9/5市值5032億日圓（約1107億新台幣）。

日本南端暑氣蒸騰，九州驕陽撐起了高高的火傘，皿山山路被照得滿處豔熱。一群體面的遊客悠悠走進源榮町的小村落，他們和當地人看起來像來自兩個世界，皿山是個隱世的迷你山村，村裡沒什麼現代文明的蹤跡，舉目所及，都是一些低矮的日式木結構房子。舍間不時飄起裊裊白煙，除了蟲鳥叫聲，還能聽到許多「喀噠喀噠」和牯牛鳴叫般的規律聲響。

皿山村又被人稱作「小鹿田燒之里」，「喀噠」聲是從被稱為「唐臼」的道具那兒傳來的。唐臼是用整棵松木加工的長形器械，村民用翹翹板原理，讓唐臼藉著溪水升落，它日夜搗土，錘杵那端落下時，就能聽到厚重的「喀噠」聲，當唐臼再升起時，則發出如同牛鳴般聲響。

皿山村人從三百年前江戶時代開始使用「唐臼」了，當年幕府為供應領地日常器具，從福岡小石原、日田大鶴村向皿山村引進陶工，從此，包含黑木氏、柳瀨氏、坂本氏等家族在此開窯製陶、繁衍後代。各家陶技都代代只傳一子，工藝數百年如一日，師傅就地取土，研缽粉碎，以河水唐臼搗成黏土，轉轆轆造陶，以跳刀、

飛鉋、刷毛、櫛描等技法，造出一盅盅陶器。

其實小鹿田燒之里的村民一點也不想靠這手藝挺進市場賺大錢，他們只想守著傳統工藝，安靜過平常日子。即使能找到這裡，如果遊客不懂他們的窯，他們也不隨便賣陶。

不過，這群體面的遊人是例外，因為前些日子卡努颱風的關係，幾架唐臼才被風雨沖走，村裡四處枝葉凌亂，村民特地為了這群人費了番工夫打理好村里。

他們是全日本最昂貴旅程「九州七星號」臥鋪列車的乘客，三泊四日的旅行，每房要價至少四十五萬新台幣。但當遊客揮汗如雨走在隱世山村，用力理解村人生活、手藝時，或許正說明了七星之旅不只是一趟窮奢極侈的豪華行程，這輛車、這趟旅程乘載的，其實是九州和它綿長的歷史和文化。

「九州旅客鐵道株式會社」（簡稱JR九州）是市值逾五千億日圓的企業，但JR九州的總部很低調，隱藏在福岡市博多車站附近一棟並不起眼的大樓裡。

不只是火車 把九州推向世界

十二年前催生這輛列車的「七星列車之父」唐池恒二現在帶笑坐在我們面前，七十歲腰桿子還是直挺挺的。打從他耗資三十億日圓打造出這列火車，唐池就希望他的客人實地見識到如小鹿田燒之里那樣原生的庶民煙火。

談起那列票價不菲的柴油火車，唐池笑說：「如果九州人認為，七星列車是只能吸引東京、大阪有錢人的一輛車，這就會是我最討厭的一件事了。」

「有一次我在由布院車站下車，看到一對夫婦，帶著四、五歲孩子來看七星，忽然，爸爸摸摸孩子的頭說：『我們以後找機會來搭七星。』」唐池很帶感地說起這個故事：「太好了！這也是普通人的夢想，也是九州人的夢想。」

今年，唐池剛從JR九州會長（董事長）大位退居公司顧問，但他已是這家公司和九州的傳奇：他一手讓這家曾經赤字三百億日圓（約六十六億新台幣）的公司轉虧為盈並上市，而且至今他仍然是九州觀光機構會長。老驥伏櫪，唐池根本沒想從觀光線上退下，「我的使命，就是把九州推向世界，而最大武器就是九州七星列車，引領著九州觀光的意象。」

對他來說，九州七星車早就不只是一列火車，它更是振興九州觀光和在地生活的利器。列車的名字是說明了它的使命，七星分別代表九州的福岡、長崎、佐賀、熊本、大分、宮崎和鹿兒島七個縣，設計名家水戶岡鋭治打造如同行動美術

攝影．唐紹航

攝影．唐紹航

上：唐池恒二斥資30億日圓打造九州七星列車，至今它仍是日本最奢華的臥鋪列車。

下：七星列車駛離博多車站，當地人紛紛揮手送別。

館的列車，在鐵道上奔馳，地方原生的美食、美酒在車廂裡薈萃，靠站後，每趟行程也都乘載著深刻的九州故事。唐池曾說，七星列車就是一輛「會移動的城鎮」。

七星列車一位難求，海外人士要抽中座位中籤率不到三%，但「九州」之名，確實已隨七星的名聲響徹世界。

逆轉爛攤子 多元事業超展開

然而，這不是一件容易的事。尤其在一九八七年時，一切更讓人難以想像。JR九州現在已是巨型企業，它不只專注於鐵道事業，版圖橫跨購物中心、飯店、連鎖超商、客運公司、快艇事業、高爾夫球場、餐飲業和公寓及土地開發，本業外的銷售額超過六成。

八七年，JR九州其實是一家爹不疼、娘不愛的純運輸公司。當時，日本國鐵經營不善，所以按地理位置分拆成七家民營JR公司，其中，「JR九州」是被稱為「列車墳墓」、只能接手都會區二手車廂的偏鄉賠錢貨，和北海道、四國鐵道公司合稱「三島（倒）公司」。

民營化第一年，JR九州赤字就高達二八〇億日圓，「那時，我們公司就是個爛攤子。」唐池邊回憶，邊苦笑。當年，初代社長石井幸孝就開始嘗試多角化經營策略，然而各事業體剛起步，舉步維艱，同時過去屬於國營事業的JR九州員工，也毫無成本概念及願景想像。

如果不把營業的基礎馬步紮穩，夢想不過就是空想。

唐池歪頭想了一會兒，開始分享自己九三年主管餐飲事業的經歷，「那時餐飲事業，營業額有二十五億日圓。」他頓了一下繼續說：「但赤字足足有八億日圓。」

從士氣著手 讓店長有使命感

要翻轉JR九州的窘境，必須從士氣、從細節著手，「我拉來五十多位店長，第一個先舉辦學習會，告訴他們，服務業走路不能慢悠悠，講話要大聲，兼顧精、氣、神。」

「我如果告訴店長赤字有兩億日圓，他們根本無法理解兩億是什麼概念。」唐池說，「但我們有五十家分店，兩億除以五十，一家店一年賺四百萬就可以了。我這樣告訴店長，接著我再進一步細分，一年四百萬，一個月只要賺三十多萬，一天的話，只要一萬就行。」一天多賺一萬日圓，對店長來說就完全可行了，「原本分店各進各的食材，我們統一大集團

攝影．唐紹航

右：七星列車一號車廂「藍月亮」，融合和洋風格，奢華卻不鋪張。

左：七星列車最豪華的客房701房，設有完整大片的落地窗，車行時窗外景色如畫被裱入框中。

進貨，就壓低了成本。另外在客人少時，減少打工員工的人事成本。」

短短三年內，唐池果然讓餐飲事業由黑翻紅，而管控成本，細分目標的企業文化，也讓JR九州有了可控、穩固的發展地基。

不僅如此，唐池也和石井幸孝嘗試在鐵道事業部門開創新局，過去，鐵道事業僅以「運輸」為主，但九州人口不多，運輸是必須的事業，卻不能作為賺錢的事業。於是，他們必須扭轉「運輸」概念，提升待客品質，將「運輸」轉為「觀光」，創造更大的商品價值。

於是，JR九州結合地方文化，打造包含觀光列車「由布院之森」、結合浦島太郎傳說的「指宿之玉手箱」等列車。「十二列觀光列車，有十一列都是我命名的。」唐池笑說，他像是父母親那樣，為各個列車「命名」。很多人誤以為，鐵路事業賣的是「車票」，但對唐池來說，鐵路事業就是觀光事業，「最重要的就是『故事』。」

攝影．唐紹航

列車的「名字」讓它們有了生命，在鐵軌上奔馳的列車，不再只是載客工具，例如「由布院之森」，就濃縮由布院溫泉、自然和在地文化，讓旅客在列車上也能感受到九州風情。

唐池當然沒有止步於此，他擔任社長時，公司已步入軌道，連鐵路事業的赤字也幾乎歸零。於是他下了決心，設定上市目標，並在二〇一三年，打造出那列帶有濃厚昭和味、兼具和洋風韻的七星列車。

走頂規策略 養出大批回頭客

「當時日本其實很不景氣。」唐池說，「我設計這列列車，其他鐵道公司老闆都說：『你做這什麼混蛋事業』。」但曾被日本前內閣總理大臣麻生太郎稱為「點子王」的唐池本來就善於逆向思考，「當時，日本並沒有任何高端列車。」企業常常以低價攬客，他說：「但如果一直處於比誰價格低，最後大家都會倒。」

於是，他決定要「在一個沒有競爭對手的環境下，推出一個夠好的東西。」打造出頂級規格的商品，提供完美服務，「即使相應價格較貴，只要推出好東西，客人一定會來！」唐池很有自信地說。

而且七星列車不能只是個商品，它必須更有象徵意義，要成為九州具體而微的展演品牌。當客人被完美的產品吸引後，就能進一步在列車上體驗到真實深刻的九州文化，進而帶動地方城市規畫和建設。唐池說：「砸錢宣傳引來客人並不難。比起一直做廣告宣傳，我們要展現的更是地方、城市的魅力。不能讓旅客走進這裡，卻覺得城市沒有意思。」

他又舉餐飲經營為例，「店裡餐飲好吃，客人才會再來，要增加營業額，重點在吸引回頭客。」於是，九州七星列車像一盅美好的食器，唐池希望在上頭盛滿精心挖掘、尋找到的九州故事，讓旅客愛上九州，「要想著希望讓客人體驗什麼？要想他們會不會希望再來一次。」

今年，七星列車又加開了一條「吉都線」，這是一條一一〇歲的老鐵道路線，過去搭乘的人並不多，JR一度想廢掉這條線。唐池曾告訴JR九州的主管，「主管工資加給」應該用來買鞋子，

因為這筆錢，是要讓主管更深入接觸城鎮。

七星列車職員也嘗試用「走」的，找到好故事。JR九州次長小川聰子就曾孤身一人到吉都線上的城市蝦野旅行，「我在餐飲店吃飯，不認識的人竟然就來找我介紹在地，才發現這裡人情味濃厚，自然資源豐富，當地人更對自己的故鄉感到驕傲。」這又是一道在地的「好菜」，七星列車當然要挖掘這些地方風土和故事，以款待貴客。

務實經營，並朝著夢想邁進，一六年，過去的落水狗JR九州，每年盈餘終於連續超過百億日圓，一七年更超過五百億日圓，翻身成為九州的代表性企業。

不僅如此，七星列車也已是JR九州和地方上的明珠。這一年，JR九州集資四一六〇億日圓正式上市，成為該年全球第三大上市個案，寫下一頁日本企業逆轉傳說。

唐池很常分享一套哲學，他以「序、破、急」三種祭祀雅樂的講究詮釋企業經營，緩慢的「序」、到入節拍「破」，再到加快速的「急」，是雅樂之所以能感動人心的祕密。JR九州也一樣，先緩緩站穩，再尋求打破「運輸概念」，最後上市急衝，果然讓唐池一步步實踐「觀光」和區域振興事業大計。

新冠疫情這幾年，確實讓JR九州業績下滑，但已扎根九州的企業，從去年又開始獲利。唐池笑談接下來的計畫，「我很想在日本打造一個豪華的『七星住宿』。」他又拿出一整疊紙，裡頭都是他每周寫給九州觀光機構同仁的信，已刊載一〇一封，簡直像是寫給企業、寫給九州的情書。

「啊，心中沒有愛，就稱不上英雄。」唐池忽然唱起歌，這是一九八〇年代動畫《金肉人》的主題曲，唐池輕聲說：「七星列車最後一天，會將旅客觀光的相片做成影片，歡送他們歸去。有幾次，幾位日本旅客感動地放聲大哭，是共感吧，我也哭了出來……。」

永恆旅行社提供

永恆旅行社執行長謝欣霓（左3），多次赴日拜訪JR九州，深入研究日本觀光產業。

觀光業啟示 與土地強力連結

台灣永恆旅行社執行長謝欣霓，早在一七年就和七星列車合作，連她的碩士論文寫的也是七星。她有感而發說，「疫情期間，我們國旅的行程規畫就是以七星列車的精神作為範本。拜訪台灣的地藝術家，由藝術家和貴賓們對話分享創作理念與歷程。也和在地公益場域如『黑孩子黑咖啡』合作，執行我一直想做的公益旅行。」

但她直言，疫情後，旅客還是會往國外跑，而在台灣的觀光區域，不斷被大量複製，過度容載旅客，「價值」就很容易被「價格」給取代。台灣地方產業和政府政策，更長年無法完成區域性整合，JR九州的重生記、七星列車和九州的重生記、七星列車和九州土地強而有力的連結，「都值得我們參考。」

「七星列車的成功，不是因為它是很貴的列車，而是它讓旅客可以在七節車廂內，快速理解九州最好的人文、美酒、食材、美食。」謝欣霓說，人、土地、列車和情意，就是唐池恒二和七星列車給台

灣觀光業的啟示。

四天三夜行程結束，來自中國內陸、十六歲就隻身赴日的JR九州綜合職職員徐芳美終於下了班，她是日本企業難得賦予重任的中國籍員工，這次《今周刊》搭上七星列車，她也陪同翻譯導覽。

這些天，在作為客人的我們面前，她基本上一滴水一粒米都不碰，現在終於夾起博多在地小食鋪桌上剔透的烏賊刺身，緩緩往嘴邊送，臉上仍掛著近乎完美的優雅微笑。

徐芳美幹練，當然，其他企業想挖角她的人很多，「但是我不會拋下九州，無論待遇如何……。」

她輕笑回憶起一段故事，她老家在中國只是中產階級，十幾歲到福岡時，她手上根本沒什麼錢。在列車上她為了服務不吃東西，那時候卻是根本沒錢吃。

徐芳美家附近有位老婆婆的菜攤，「有些菜因為不漂亮會被扔在菜簍裡。」她趁沒人發現，第一天順手拿了，從此日復一日拿。「有時候還能看到很完好的紅椒！」

想不到有一天她騎著單車回來早了，經過菜攤，竟然看見老婆婆自己把上好的蔬菜放進簍子裡，「原來她早就注意到，那些……都是替我們留下的。」她認為，這樣的人情，才是九州最美好的地方。

優雅的笑容還是掛著，她看起來情深，這恰巧和七星列車那趟最奢華的旅程相似，感動不因其貴重，而是因其意重。今

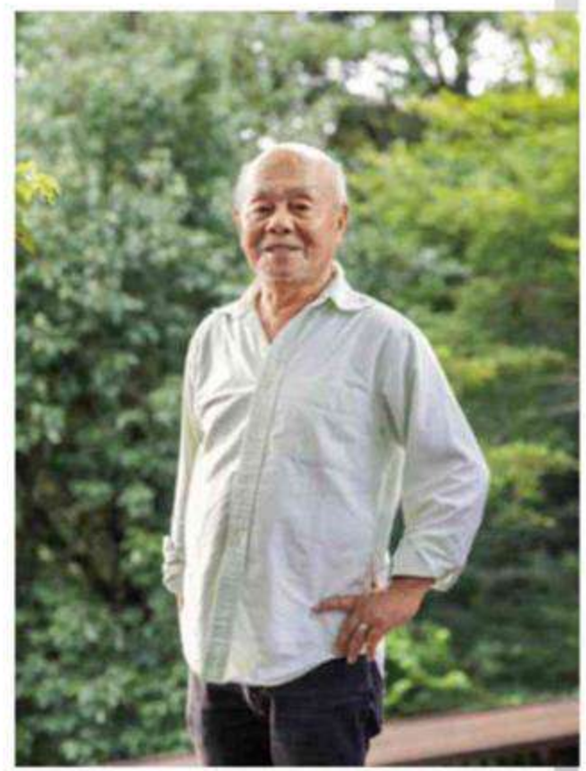
「七星之父」神隊友田島健夫：觀光不應該是度假，而是生活。

七星列車4天3夜的行程，其中一晚，邀請7號車廂最貴兩間房的房客，住到鹿兒島當地隱藏在一座不起眼山中的豪華酒店「天空之森」。天空之森占地一共有13座東京巨蛋大小，山上卻只有五間客房，其中只有三間能住過夜，霧氣繚繞，在這裡住一夜，就像住在天空上的無人之島，裸身回到自然。

78歲的天空之森社長田島健夫也是觀光界的傳奇人物，上世紀1970年代，他放棄了金融業工作，開始在九州投身旅館業。除了天空之森，他同時擁有「雅敘苑」、「妙見石原莊」等豪華旅館。雖然也有年紀了，不過田島的腦袋仍跟「七星之父」唐池恒二一樣，裝著巨大的夢想，「什麼是觀光？」「什麼是旅遊業？」

「觀光不應該是度假，」田島嚴肅地說，「而是生活。」他以鹿兒島著名的燒酒為例：「有人的聚落，就有不同的燒酒。鹿兒島這麼多山，每隔著一座山，就會住著不同的人，做不同的燒酒，人吉市的燒酒用米釀，鹿兒島燒酒用芋頭釀，因為人吉市是盆地，水源豐富，所以才能種米！」

田島也是七星列車的顧問，他說，「七星列車串聯著九州的各地，也串聯起九州的過去與未來。」他笑說，七星列車的旅遊深度連結土地，也關照著住民立場和傳統文化，「這也是為什麼九州住民都會向七星列車揮手。」田島也想在「接地氣」的七星列車外，進一步打造「空中」深度旅行，「我想帶著乘客坐上直升機，讓他們像南美神鷹，看看九州人文、自然的『那斯卡線』！」



攝影．唐紹航

談到觀光與區域振興，田島健夫思索得非常深，「如果觀光只是玩，會弄壞當地的，譬如說，熊本天草的蝦子很有名，但因為外面來的人要求吃便宜的東西，所以，當地也買國外的蝦子賣，這樣，傳統的漁業就會一直在消失，小小的地方是會滅亡的。」

竭澤而漁或只求放放觀光煙火，缺少在地情感、連結的旅程，利益不見得會大於弊端。

（陳亭均）