

谁?
搞?
垮?

加藤 鑽 著

东方之星翻译部译

了?

八佰伴

八佰伴?



谷雨工作室 | 策划

谁搞垮了八佰伴

[日]加藤 纮 著
东方之星翻译部 译

海南国际新闻出版中心

琼新登字 05 号

海南省著作权合同登记号 图字:30-1998-04 号

责任编辑 邱 禹

封面设计 吕敬人

本书经日本经济新闻社授权,中文本根据日本经济新闻社 1997 年 11 月 12 日第一版第一次印刷翻译出版。

谁搞垮了八佰伴

[日]加藤 纮 著

东方之星翻译部 译

海南国际新闻出版中心出版发行
(海南省海口市海府一横路华宇大厦)

电话:0898-5371270

安徽省芜湖市新华印刷二厂

850×1168 毫米 开本 32 印张 7

印数 1—10000 册

1998 年 3 月第一版 1998 年 3 月第一次印刷

ISBN 7-80609-616-7/F·36

定价:15.00 元

如有印装质量问题可向承印厂调换

翻 译:王黎杰 卿学民 彭勇 赖育芳

(以姓氏笔划为序)

统 校:李建华

01270/04

中译本前言

就象当年八佰伴挟着成功的余威进入中国商界引起社会各方关注那样,八佰伴的破产也引人注目,一时成为谈论的话题。那么,到底是什么原因造成八佰伴的破产,其中有哪些值得企业界人士引以为鉴呢?联想到至今尚未结束的东南亚金融危机,有必要说上几句。

一

八佰伴离开日本本土向海外寻求发展,对它来说是其企业经营上的一次重大的战略调整,由此八佰伴从一个日本内资企业成为了一个跨国经营的企业。那么八佰伴为何要作出这样的战略性调整呢,据说是由于八佰伴在日本国内无论是在资金上还是在经营上都无法与周围的商业大公司抗衡,如不向外扩张,早晚会被他人挤垮,因此必须另辟蹊径。

八佰伴的跨国经营策略是以直接投资为主的,这就涉

及到了一个更为基本的问题,即企业为何要进行跨国的直接投资?这里不妨简要地介绍几种有代表性的跨国直接投资学说,以使我们能够更理性地看待八佰伴跨国经营失败的性质。

1、海墨——金达莱伯杰学说。海墨认为外国直接投资不仅仅是一个简单的资产交易过程,是跨国公司使用和发挥其内在的组织优势的过程。金达莱伯杰认为,传统的经济学和贸易理论难以解释为什么在资产追求利润最大化的原则下,会出现跨国公司这种形式的组织。他们认为,其原因在于市场结构的非完美性,尤其是技术和知识市场的不完美。跨国公司之所以存在,是因为它们拥有某些垄断优势,即:(1)对某种专门技术的控制;(2)对某些原材料来源的垄断;(3)经济规模优势;(4)对销售渠道的控制;(5)产品开发和更新能力等等。跨国公司可以凭借这些优势,赚取超额利润。

2、弗纳的国际产品周期学说。产品周期理论,一般指产品在市场上会经历开发、增长、成熟和滞退四个基本阶段。在不同的阶段,市场营销活动应相应地进行调整,以达到产品、价格、促销方式和销售渠道四者之间的最佳组合。弗纳把这个理论发展为国际产品周期理论,认为在国际市场范围内,某一产品所处的生命周期不同,决定了其生产产

地的不同,而外国直接投资则是生产过程或产地转移的必然结果。

3、克尼克波克的寡头垄断学说。克尼克波克在分析美国跨国公司的投资行为时,发现在一些寡头垄断性的工业中,外国直接投资在很大程度上取决于各竞争者之间相互的行为约束和反应。克尼克波克认为,在一个完全竞争性市场(一般其竞争者数目超过20个),其中某一家的投资行为,不大会直接影响其他竞争者的投资行为。在一个紧性寡头垄断市场(一般竞争者数目不超过4个),二三家公司基本上控制了大部分市场份额。在这种局势下,这几家公司相互之间会倾向于合谋而不是竞争。只是在一个松性寡头垄断市场,各竞争者之间战略性的行为会互相制衡或产生激烈的反应。

4、邓宁的折衷学说,邓宁抽象出三个决定跨国公司的行为和外国直接投资的最基本要素:(1)所有权优势;(2)位置优势;(3)市场内部化优势。所有权优势包含两部分内容:一、对有价值资产的拥有;二、跨国公司有效的行政能力,位置优势是指不同的国家或地区的劳动力、能源、原材料等生产要素具有不同的价格结构和质量,通讯和交通设施状况也不一样。市场内部化优势是指将外部市场机制造成的中间产品(如原、半成品、技术、知识、经验等)交易成

本,通过手段而降低或减少。

以上几种学说,从各个不同角度回答了企业为何要进行跨国经营,这些理论归结到一点就是企业之所以要跨国经营,是因为这些企业有某些独特的优势,并具有将这些优势转化为利润的能力。

而八佰伴在向海外发展时,可以说基本上不具备上述的各种优势,特别是缺乏雄厚的资本实力作后盾。在八佰伴向海外发展的起步阶段,八佰伴在日本国内也不过是一个拥有 3000 万日元资本,销售额 30 亿日元的中型商业企业。它有的只是一个“间隙理论”的支撑和一双捕捉时机的眼光。因此其跨国经营一开始(1971-1977 年在巴西投资)就遭受挫折,就表明八佰伴这类企业进行跨国直接投资缺乏一定的基本条件,成功的可能无法确定。但是八佰伴的决策者当时并没有清醒地意识到这一点,反被其在新加坡的成功激起了更大的欲望,用其决策者和田一夫的话说:“抢先占领流通业大公司都望而却步的发展中国家,获得创业者利益。为此不畏风险。”从此八佰伴开始了从东南亚、英美到中国的扩张之途。可以这么说,以八佰伴的条件,一开始就在做着一项可望不可即的事业,随时都有失败的危险。这应验了商海中的一句话:市场中发现、捕捉机会固然重要,但更重要的是把机会变成现实结果的能力。八佰伴

的例子表明,搞事业、闯商海,必须量力而行;知己知彼,才能百战不殆,实乃是一句至理名言。

二

八佰伴经营破产的具体过程,本书中已有较为详细的描述,这里不再多叙。我想着重讲讲八佰伴的破产,从企业经营的角度来看,它究竟犯了哪些错误。

1、对经济形势的判断失误,一味盲目扩张。对于一个国家、一个企业来说,其对发展时机的把握非常重要。机会到了没有抓住是失误,没有机会硬要蛮干也是失误,而且是更为严重的失误。80年代中后期,无论是对中国经济而言,还是对世界经济而言,都处在一个程度不同的调整阶段,世界上大多数企业由此也处在休整期,而恰恰在这一时期,八佰伴不顾经济形势的变化,到处设立分店,并向地产、房产、金融业扩张,结果是贪大不化,难以发挥自身的独特优势,使得整个八佰伴集团的经营风险日益加大,企业内部的种种危机初露端倪,最终导致了破产。八佰伴的这个失误对当前我国企业界具有很强的借鉴作用。目前我国国有企业正在经历着以“抓大放小”为主线的调整,在这个过程中,人们似乎有这样一种认识:企业规模越大越好,扩张速度越快越好。其实这是个误区。企业的规模扩张是边界

的,绝对不是越大越好。如果不顾具体条件一味追求企业的规模扩张,企业面临的经营风险、管理成本都会随之增加。每个企业的决策者在进行企业扩张的决策时,一定要对自身的实力、外部环境、管理能力有一个清醒的认识,不可贸然行事。最近韩国居前30位企业中的7个企业集团相继破产的例子也说明了这个问题。

2、战术安排失置,过度负债经营,资本结构不合理。八佰伴作为一个并不具备跨国经营条件的中型流通企业,在一段时期内的成功,使其决策者盲目乐观起来,准备在更大范围、更大规模上大干一场,如计划建造亚洲最大的百货商店,在中国设立一千家连锁店。当八佰伴集团作出这样不顾实际的战术安排后,便开始大肆举债,到资本市场上去筹措资金。但是这种举债发展的方式一旦超出其合理的限度,就会随时遭至灭顶之灾。因为一个企业的发展不会各个方面都很顺利,只要某个环节发生问题,如资金周转不灵、地价提高、甚至管理上的失误,都会影响整个企业的正常运行。而八佰伴的问题还不仅限于此,其本身的债务结构就有问题,它的债务中银行借款太多,而债券、股票市场上筹资的比例又过低,结果当它的债权人——银行一旦出现问题,即使八佰伴集团经营上不存在任何问题,也会陷入债务危机之中。八佰伴集团破产的原因表面上看是银行逼

债(1600 亿日元),使其资金周转不灵引起的,其实质是因为其资本债务结构不合理造成的。而这又与它的战术举措不当有关。

导致八佰伴集团破产的这个原因告诉我们,一个企业在发展战术安排上必须谨慎从事,在实施战略、战术决策时,负债要有个度的把握,并有合理的债务结构,要考虑经营上的需求和偿还债务的能力。借债并不是越多越好,否则只会被债压弯腰,被债拖垮。

3、重点向中国发展,是八佰伴集团决策者作出的一项战略性决策,随之而来的是一项雄心勃勃的计划。然而,作为一个率先进入中国流通领域的企业,八佰伴对于中国消费者的习惯、能力等并不熟悉,而正是在这样的情况下,开始举债搞投资,其结果就可想而知了。

这告诉我们,任何一个企业在进行一项事关企业命运的决策时,一定要进行多方面的科学论证,仅凭一时的冲动、热情行事,实际上是拿企业的性命当赌注,一旦实行,必然失败。

当然,导致八佰伴集团破产的原因还可以找出若干,如从文化、传统的角度,从其决策者和田一夫的性格的角度,从中国经济环境变化等角度,本文不想一一分析了。总之,八佰伴的经营破产正如它的成功那样,既有人为的原因,也

有客观的原因,从以上的分析中不难体会到其中的必然性。

八佰伴海外扩张的失败也包括了在中国的投资失败,但中国经济发展的潜力、巨大的市场容量和它所蕴藏的巨大商业机会依然存在,等待着各国投资者来发掘。这是当今世界上唯一充满着巨额回报的热土。八佰伴失败留下的足迹告诫着后来者们该如何去做。

天则

1998年2月20日

前 言

在日本的零售流通业界如果称伊藤洋华堂、大荣为两雄,那么在同行业中居第 20 位的八佰伴不过是超级市场的骨干。但就是这个八佰伴却创造了轰动一时的“神话”。

1962 年,和田一夫继承了在热海的家业——蔬菜果品店“八佰伴商店”。他把商号改为“八佰伴百货商店”,并就任总经理。他以静冈县为根据地,把八佰伴培养成为颇具规模的超市连锁店。1970 年以后,八佰伴以进军巴西开始在世界各地开设百货商店,其事业发展之迅猛已经远远超出了一个地区性超级市场的范围。

和田一夫为什么在同业界率先把目光转向海外呢?

当时静冈县面临西有咄咄逼人的大荣、东有欲扩张版图的伊藤洋华堂的夹击之势。即使是在当地站稳了脚根的超级市场,倘若袖手旁观,早晚要向那些大资本缴械投降。倘若你难忍胯下之辱,那么究竟从哪儿寻找出路呢……。

和田一夫面对时代所迫作出了决断。他说:“现在进军

东京、大阪已为时过晚，既然同样要付出辛苦，干脆就到前人没敢想的海外。要想生存，唯有此路。”

虽然后来和田一夫常说他是以“要成为流通业界的索尼”为目标离开日本的，但我们不要忘记这是一家中坚超市万般无奈的一搏。

另一方面，八佰伴无论在资金上还是在经营技巧方面都无法与大公司相比，因此，捷足先登未开垦的处女地确实是实现腾飞的最佳捷径。

和田在东南亚各国开设分店的初步计划可谓一帆风顺。我们也从海外听到了八佰伴的名声。新加坡、香港地区、中国大陆，八佰伴在无止境地扩展，好似与泡沫经济崩溃后为后遗症而苦恼的日本经济无缘，甚至起到了一服清凉剂的作用。

“日本企业国际化的宠儿。”

“走向国际流通集团化道路的超级日本人（日本超级市场集团）。”

“到海外一展宏图的日侨。”

人们接二连三地给和田一夫冠以耸人听闻的称号。

进入九十年代以后，八佰伴以“报答战后不向日本索赔之恩”为名，义无反顾地闯入中国。它超越了日本企业的框框，成为世界对华商业的楷模。

然而,从1993年底开始,一直强硬的和田一夫式经营出现破绽。和田虽然设计营建“亚洲最大的百货商店”、“小型超市1000家”、“国际批发流通中心(IMM International Merchandise Mart)”的宏伟蓝图,但同时在资金和操作方面潜伏着不稳定的因素。

这种不稳定因素渐渐浮出水面,来自新闻媒介的报道也越来越不客气。但和田对此只重复一句话,说要用实际成果来回答他们。

有关人士一致认为和田一夫作为经营者实现一百八十度的大转变,是在1990年将八佰伴集团的总部迁往香港之后。通过与香港那些掌握东南亚经济命脉的华人大亨之间的奢华交往,和田独特的经营观念得到进一步强化,同时也开始扭曲。和田逢人便讲,“在与他们的交往中学到了做生意的真谛。发号施令、利益至上才是华人式经营的内涵。”

然而,和田一夫并没有学到家。尽管他与华商巨头有着其他日本人所无法比拟的深交,可是他哪个地方没学位?又把什么学走样了呢?

八佰伴集团分为两大块,一是统辖日本和亚洲(香港地区、中国大陆除外)欧美海外事业的“日本八佰伴”,另一个是负责香港地区、中国大陆的“YIH”(八佰伴国际控股公司)。当和田全身心投入对中国商务时,支撑集团的主要支

柱——“日本八佰伴”的经营状况开始急剧恶化。这是由于“日本八佰伴”自身一味执行扩张路线的失败,加之该集团几百亿日元的资金由日本流向包括中国在内的海外投资项目。

虽然和田返回日本亲自坐镇指挥,拿出浑身解数欲重整旗鼓,但已回天乏术。结果“日本八佰伴”债台高筑,负债额已达 1600 亿日元之多,于 1997 年 9 月 18 日申请办理公司更生法手续,事实上宣告倒闭。这在东京证券一部上市的零售企业中属于战后头一家。

八佰伴的神话顷刻之间崩溃了。

我从 1990 年以后就在香港一直关注着和田一夫的一系列举动,并断言这一天迟早会到来。这是因为他那种乐观说法其实心口不一,我对他的经营方针感觉不出一一种信念,对他作为一个上市企业经营者的素质产生了怀疑。

本书的目的无非是想验证一下标榜国际派企业的八佰伴为什么会在顷刻之间便从顶峰坠入无底深渊的,同时再现和田一夫走过的旅程。

如蒙广大读者不吝赐教,倍感荣幸。

加藤 肇

目 录

第一章	目不暇接的海外扩张·····	1
1	和田一夫其人·····	1
2	为成为流通业界的索尼而奋斗·····	10
3	打进中国的幕后·····	19
第二章	骑虎难下·····	29
1	热烈欢迎的香港·····	29
2	染指地产令港人大吃一惊·····	36
3	与李嘉诚的相遇·····	43
4	引起世人瞩目的上市狂潮·····	48
第三章	不祥之兆·····	54
1	谈判高手·····	54
2	阴云悄然而至·····	62