

# 从亿万到零

## 八佰伴兴衰揭秘

“阿信”的事业玩完了？

祝春亭 著

大学出版社

“阿信”的儿子玩完了？

**狼来了！**

**狼来了！**

**狼来了！**

**商业巨子惨败的教训**

**商业王国覆亡的启示**



# 从亿万到零

祝春亭 著

00110001  
汕头大学出版社

粤新登字 15 号

责任编辑 吴二持

图书在版编目(CIP)数据

从亿万到零/祝春亭 著

—汕头:汕头大学出版社,1998.5

ISBN7—81036—268—2/I·49

I. 从…

II. 祝…

III. 日本和田家族史——小说——文学

IV. I24

## 从 亿 万 到 零

祝春亭 著

\*

汕头大学出版社出版发行

(广东省汕头市汕头大学内)

广东惠阳印刷厂印刷 新华书店经销

1998年第1版 1998年5月第1次印刷

开本:850×1168毫米 1/32 印张:12

字数:220千字 印数:0~12000册

定价:19.90元

## 目 录

|           |     |
|-----------|-----|
| 引 言 ..... | (1) |
|-----------|-----|

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 第一章 出身贫寒 经商神童惊世人 ..... | (7) |
|------------------------|-----|

1929年,和田一夫出身于静冈县的贫寒家庭,祖父是小贩,父母是工人。经济大萧条使得一家三餐无继,母亲像电视剧《阿信》中展现的那样,开办了一间蔬果屋,店名叫作“八佰伴”。一夫从小跟随母亲,3岁就会做买卖,“经商神童”的绰号不胫而走。

|                        |      |
|------------------------|------|
| 第二章 命途多舛 学业中止遭浩劫 ..... | (23) |
|------------------------|------|

和田一夫少年时立志做外交官,最后顺从长辈意愿进入日本大学。大学时代的和田一夫思想激进,竟被校方开除了。他经过痛苦反省,加入家庭事业,协助父母打理八佰伴,立志鼎新改革。一场大火,将八佰伴化为灰烬,一家人露宿街头,20余年的心血化为乌有。

### 第三章 革除除帐 废墟之中从零越…………… (37)

1950年,一场罕见的大火,吞噬了和田家的一切财产。然而在第二天,和田一夫就在废墟中重新挂出八佰伴的招牌。从零开始,迈上向亿万进发的道路。他首开热海市零售业改革之先河,革除除帐和高标价的陈规陋习,石破天惊,引起市场的热烈反应。

### 第四章 信用至上 化灾为利结善缘…………… (53)

台风之中,和田一夫冒着生命危险拉回一车蔬菜。正巧市场价格上涨5至10倍,八佰伴仍恪守诺言,坚持廉价销售,八佰伴人潮似涌,顾客交口赞誉八佰伴的良好信誉。谁又会想到八佰伴内部会出现危机?新员罢工,和田一夫该如何解决这个棘手问题?

### 第五章 访问美国 接掌父印担大任…………… (67)

1961年,和田一夫首次远涉重洋赴美考察零售业。他当时预感到超级市场将是未来日本百货业的主流,便混入一家超级市场打工,偷师取经。回国后,未到退休年龄的父亲和田良平竟把八佰伴社长之职禅让给他,33岁的和田一夫担当重任,成为家庭事业的掌门人。

### 第六章 区域路线 风顺扬帆遇险礁…………… (79)

和田一夫将老店改成超级市场,首战告捷。

挟势到伊东开店，却触礁翻船。从1966年起，8年开8家分店。御殿场镇开店，重蹈伊东覆辙。1975年，著名的伊藤洋华堂百货公司大兵压境，与八佰伴抢占富士市的市场。后起之秀八佰伴能否在竞争中站稳脚跟？

## 第七章 海外突围 山重水复辟蹊径 ..... (97)

60年代中期，日本百货业大分化、大改组、大兼并。许多像八佰伴这样规模的公司遭到兼并的厄运。八佰伴坚持走独立发展的道路，业绩不俗，但仍有遭外强吞噬之虞。和田一夫经过反复权衡，决定提前走海外发展的路子，飞赴遥远的巴西圣保罗市作市场考察。

## 第八章 巴西分店 柳暗花明又一春 ..... (109)

十大条件，十分苛刻，年仅20岁的少女“英勇献身”。和田一夫在骏河银行借款碰壁，却在海外经济协力基金会取得该会有史以来唯一一次特别贷款。1971年，八佰伴巴西首间分店开幕，生意兴隆。对圣保罗市的零售业来说，日本商家掀起了该市的观念革命。

## 第九章 投资狮城 忏悔默哀结善果 ..... (121)

八佰伴的环太平洋连锁化的第一站应是新加坡，新加坡的经济发展势头是那么的诱人。然而，在二战中，日本给新加坡人民带来深重的灾

难。正值东南亚反日浪潮风起云涌之际,和田一夫到狮城战争纪念碑前忏悔默哀,给狮城人留下良好印象,八佰伴的业务也顺利展开。

## 第十章 撤离巴西 厉兵秣马战香江 ..... (133)

巴西的业务如火如荼扩展,不料到1977年巴西经济大萧条,八佰伴陷入绝境,虽经银行资助,最后还是于80年代初撤出巴西。和田一夫挥师到强手如林的香港发展,他仍奉行“间隙理论”,到新市镇发展,1984年底,第1号香港八佰伴在沙田新市镇开幕。

## 第十一章 立锥纽约 化解花菱闯股市 ..... (147)

1986年,和田一夫来到美国最大都市纽约,时值自由女神百年庆典,竞争对手都在歇业休假。和田一夫借女神所赐良机,一天之内决断买下土地,用以建设八佰伴分店。这一年,八佰伴熬过了70年代的“花菱危机”,国内业务也有可喜的进展,正式成为东京股市上市公司。

## 第十二章 逆水行舟 迁都香港会港督 ..... (161)

1989年,和田一夫60花甲,蛇年大蜕变:公司实行三项改革;退位禅让,自己另组八佰伴国际流通集团,目标瞄准中国市场;将八佰伴迁往香港,他本人也定居香港。时值“六四风波”,香港迁册成风,和田一夫此举有利稳定香港人

心,他受到港督破例会见。

### 第十三章 攀权附贵 和田一夫天比高 ..... (173)

和田一夫迁港,受到港督的会见,成了舆论的焦点。他买下湾仔会展中心办公大厦的最顶两层,买下山顶的香港第一豪宅“天比高”。他与李嘉诚、郭鹤年、郑裕彤、何鸿、浦伟士等华洋富豪结成亲密朋友。他身居“天比高”,其心更是“天比高”,事业的隐患由此而埋下。

### 第十四章 日资闹港 八佰伴风头最劲 ..... (185)

八佰伴全盛时在香港拥有9间分店,占香港日资百货11家公司24间分店的1/3。八佰伴还插足香港的饮食业、地产业、娱乐业、食品业等,收购圣安娜饼屋、欢乐天地、妙丽等公司。集团在港拥有5间上市公司。风头之劲,香港的日资百货无与伦比。是喜是忧?

### 第十五章 国内业务 百货巨子排座次 ..... (197)

和田一夫移居香港发展,并未冷却在国内的业务,八佰伴在爱知县建设“新世纪半田”大型综合商场,在札幌设立大型购物中心。他还倡议并展开札幌国际化都市建设。事情不像做“神想观”时设想的那么容易,在日本百货商排行榜中,财大名盛的仍是大荣、伊藤洋华堂等。



## 第十六章 争创第一 驰骋世界心潮急 ..... (213)

和田一夫有个宏愿,要使在各国各地区开设的百货商场都成为同业之冠。他频频开设大型店,在当地卷起八佰伴旋风。他还重槌出击投资房地产,其势之猛,令不少香港的地产商大跌眼镜。他要使“新世纪半田”在他国生根,他的善良和美好的愿望,能否得到满意的回报?

## 第十七章 访问中国 阿信情结逐浪高 ..... (225)

受中国官方的邀请,和田一夫一行访问北京,受到国宾级的待遇。电视剧《阿信》在中国家喻户晓,阿信的“原型”、和田一夫的母亲和田加津也随团访问中国,再度掀起中国的阿信热。阿信已为八佰伴进入中国市场创下巨大的影响,和田一夫要使八佰伴之花开遍华夏大地!

## 第十八章 赛特铄羽 八佰伴泪洒京城 ..... (237)

和田一夫的战略是,到本世纪末,在中国沿海城市建立1000家以上的超级市场,3000家以上的汉堡快餐店。八佰伴与赛特合作经营赛特购物中心,八佰伴光卖商号就卖了1200万。然而中日合作双方频频发生摩擦,八佰伴于1994年败退赛特,亦全线撤离京城。

## 第十九章 风靡上海 八佰伴创新世纪 ..... (249)

上海第一八佰伴新世纪商场,是全球第二

大商场,面积14万平方米,相当香港10间八佰伴面积的总和!为和田一夫海外投资第一大手笔,也使得八佰伴成为中国内地日资百货第一家。开业后的首10日,每日客流量竟高达100万人次,堪称全球百货商场之冠。

## 第二十章 盛极而衰 欲弃香港寻突围 ..... (261)

香港的日资百货由盛转衰,原先日资百货风头最劲的八佰伴,如陷进泥潭的大蟹。连年亏损,缩小营业面积,出售资产,连象征“香港信心”的会展中心总部写字楼和“天比高”也易手他人。1996年八佰伴迁移上海,透露出和田一夫对香港的基业丧失信心,八佰伴集团摇摇欲坠!

## 第二十一章 东瀛基业 债台高筑大崩溃 ..... (277)

1997年9月18日,日本八佰伴在其发源地静冈县,向当地法院提出更生公司申请,理由是负债额高达1613亿日元,变相宣告破产!在此之前,日本八佰伴将18间分店售予大荣,仍未挽破产厄运。破产原因,除日本经济大萧条外,那只有从八佰伴自身去寻找了。

## 第二十二章 连锁反应 八佰伴百货倒闭 ..... (291)

日本八佰伴破产消息传来香港,香港的5间八佰伴系上市公司当日下午便停牌。香港八

佰伴发言人表示,日本方面申请破产保护不会  
影响香港八佰伴的业务。然而,不安情绪弄得员  
工惶惶不安,供应商停止供货,债主纷纷逼债,  
拥有 10 间分店的八佰伴百货不得不清盘!

## 第二十三章 清盘贱卖 骨牌倒殃及池鱼 ..... (305)

八佰伴香港负债达 10 亿港元,其主力公司  
八佰伴百货清货大贱卖,货品竟只套现可怜兮  
兮的 2000 万港元!这意味着大部分债权人索偿  
希望渺茫,礼券更是成为废纸。城门失火,殃及  
池鱼,圣安娜饼屋因饼券引发挤提风潮;八佰伴  
附近店铺生意大减。可怕的多米诺骨牌效应!

## 第二十四章 八方关注 追讨欠薪谋新职 ..... (323)

一夜之间,八佰伴 2700 名员工成为失业大  
军,为香港近年来最大的裁员事件。行政长官董  
建华发表讲话对八佰伴员工寄以同情,香港工  
联会、劳工处等机构为失业员工尽其责任。员工  
集会商讨出路,我们的欠薪该怎么办?再就业有  
无希望?一系列的问题亟待解决!

## 第二十五章 消灾解困 旧铺复业亟整顿 ..... (333)

大业主信德集团接收澳门八佰伴的商场,  
八佰伴原班人马重新登场。而香港的八佰伴分  
店却没这么好的结局,不是未招募到大型百货  
公司,就是拆零出租。在内地,北京赛特、沙头角

八佰伴、上海第一八佰伴商厦和南方商城，结局大不一般，各方的反应也不尽相同。

## 第二十六章 从零开始 重振雄风路漫漫 …… (351)

日本吉之岛集团收购日本八佰伴；香港方面仍有中资欲收购八佰伴香港的传闻；还有八佰伴集团是否会放弃上海的项目，皆为市场所关注。世人习惯以成败论英雄，现在和田一夫惨败了，还会像花菱受挫、巴西败退那样，东山再起吗？从零开始，年迈的和田一夫重振雄风是何等艰巨！

## 引言

80年代,日本电视连续剧《阿信》风靡日本、港台澳、中国内地,乃至整个亚洲地区。阿信的坎坷经历,曾使千千万万的观众落泪;阿信的奋斗精神,又激励着无数的阿信迷。

本书的主人公和田一夫,正是传言中的“阿信”的长子;八佰伴集团的前身,正是“阿信”开创的家庭小菜店。几十年后的和田一夫,成了闻名亚洲的百货业骄子;八佰伴更是一个环太平洋地区的跨国连锁集团。

90年代的今天,和田一夫领导的八佰伴再一次震惊世界——日本的八佰伴集团破产了,香港的百货公司被清盘,整个八佰伴集团濒临全线崩溃!

这是1997年度日本、香港,乃至世界百货零售业最大的破产倒闭事件。日本八佰伴债台高筑,欠下1600亿日元的巨额债务,和田一夫必须毕生偿还债务。香港的9间大型百货商场被封店、停业、清货、贱卖,作为八佰伴国际集团总部的香港,现在竟没了百货核心业务。受其拖累,八佰伴其他海外业务也频频告急。

香港某周刊以“阿信起家,儿子败家——八佰伴玩完”为标题大做文章。

和田一夫是否真是败家子?

50年代初,日本热海市的一场大火,把和田家开创20多年的家庭事业化为灰烬。和田一夫鼎助父母从零开始,家庭事业以此为契机,还上了一级台阶。

60年代初,和田一夫从美国考察回来,率先在热海市开办超级市场,掀起了本地区超市经营的新潮。

70年代初,和田一夫为避开国内激烈的市场竞争、避免遭致大公司的兼并,决定向海外突围,远走巴西开设八佰伴分店。八佰伴是日本最早走跨国化的百货公司之一,八佰伴不仅没被大公司吞并,还获得新生。

70年代,八佰伴遭受了两重大危机,一次是“花菱事件”,致使整个集团陷入财政困境;一次是巴西经济危机,八佰伴在巴西难以维持,倒闭在即。和田一夫以惊人的毅力,渡过危机。

80年代,八佰伴集团有长足的发展。和田一夫的环太平洋地区构想有了明朗的轮廓,八佰伴先后在巴西、新加坡、香港、洛杉矶、纽约、马来西亚、文莱、泰国、台湾、哥斯达黎加等地开设了连锁店。八佰伴成了名符其实的国际流通集团。

1984年,和田一夫在香港设立第1号店沙田八佰伴。“沙田一役”被称为日资百货进军香港的关键性战役,和田一夫掀起日资在港经营的热潮。日资以其先进的管理和优质服务,在香港几乎占了半壁山河。日资之中,八佰伴风头最劲。和田一夫以他“阿信”之子和八佰伴总裁的身分,在香港更是名声鹊起。

和田一夫不仅是家族事业的继承者,更是个创业者。

谁能相信,这样一位商界俊彦,竟会在90年代把八佰伴集团推向全军覆没的边缘?

1989年,和田一夫的本命年。属蛇的和田一夫决定来个大蜕变,惊人之举一个接一个推出,计划一个比一个宏伟!

他决定把集团总部从日本迁来香港,在日本和香港掀起轩然大波。和田一夫奉行“间隙理论”,人退我进、人弃我取,他

不仅认为在香港大有可为，他更看好广阔的中国内地市场。和田一夫的方向是对头的，他是个具有远大目光的企业家。

他受到港督卫奕信的会见，他还结识了一批香港赫赫有名的商界人物，如李嘉诚、郭鹤年、郑裕彤、李兆基、浦伟士等，他们要么是百亿巨富，要么是千亿财阀，和田一夫深感他本人和他的集团尚有一定距离，须迎头赶上！

他在香港购买了高级写字楼；接下了香港排名第五位的豪华游艇；他加入了香港名士富商云集的赛马会；他更买下香港第一豪宅“天比高”。他住在“天比高”，构想“天比高”式的计划，开始了“天比高”的扩展！

他在港澳共开设 10 间大型百货超级商场，他的旗下在港拥有 5 间上市公司，他的业务涉及百货、贸易、酒楼、快餐、娱乐、家电、食品、地产等多个领域。风头之劲，一时无两。

他在日本的分店数增至 58 间，其中“新世纪半田”耗资 200 亿日元，和田一夫还有一揽子建造这种大型商城的计划！

八佰伴的国际版图不断拓展。他除了广设零售网点外，还大做房地产，光纽约、芝加哥、温哥华、吉隆坡、新加坡、伦敦的物业楼面就达 280 万平方英尺。

他在上海合资建造了世界第二大规模的第一八佰伴新世纪商厦。他更石破天惊地宣布：要在 2000 年，在中国内地建立 1000 家超级市场、3000 家汉堡包快餐店！

集团在高峰期，拥有 200 多家各式连锁店。论分店数，在日本零售百货业中名列前茅。

然而，他犯了欲速则不达的营商大忌。

他不惜负债求发展，令集团潜伏下巨大的危机。

1997 年 9 月 18 日，日本八佰伴因无法兑现到期的债券，

被迫申请破产保护。该公司欠下 1600 亿日元的巨额债务，公司股票被东京交易所停止挂牌，到年底还取消其上市地位。

多米诺骨牌连锁反应，新加坡和香港股市亦停止八佰伴股票挂牌，新加坡当局还冻结八佰伴两间分店的资产。香港方面，一时传言四起，八佰伴集团岌岌可危。香港的供应商、物业主向八佰伴追讨欠款紧逼不舍，令早已没有流动资金的八佰伴（香港）有限公司难以招架。

11 月 20 日，八佰伴香港宣布旗下公司八佰伴百货清盘，港澳 10 间百货商场停业封铺。香港 9 间分店清货大贱卖，仅套现 2000 万港元，而公司欠债高达 10 亿！

八佰伴信誉大跌，继而八佰伴系的圣安娜饼屋连锁公司和欢乐天地娱乐公司，又被停业倒闭的传言包围，市民竞相兑现饼券礼券，引发了圣安娜与欢乐天地挤提风潮。

在日本，八佰伴有限公司被吉之岛百货集团收购。

在香港，八佰伴百货算是化为乌有，母公司八佰伴成了空壳公司，以百货业起家的八佰伴集团从此在港没有了核心业务。

在北京，八佰伴早已退出赛特购物中心，合作经营方式成为历史。

在深圳，沙头角八佰伴商场已更名为“新佰伴”。

在上海，八佰伴已提出转让第一八佰伴有限公司的股份。

在世界其他地区，八佰伴正在拟定一系列出售资产或收缩规模的计划。

据估计，整个八佰伴集团要恢复元气，须 15 年的时间。这便是和田一夫过速过度扩张付出的沉重代价。

八佰伴的惨败，令人扼腕叹惜，亦令人深思。



和田一夫是日本零售业的改革家，他的许多革命性的举措，虽遭致非议，但最终为同业所效仿、所接受。

和田一夫又是个理想主义者，他从善良的愿望出发，实行廉价销售、周休三日制等，为达目的，他甚至到了不惜牺牲盈利的地步。他把营商当事业，而不仅仅是赚钱的工具，他是个追求精神享受、轻于物质享乐的人。

和田一夫的理想，又带有妄想的成分。他的计划做得太大，脱离了集团的财政承受力。他理应知道高负债的风险，但他说得最多的一句话是：“有风险才有利益，风险越大利益越大。”

如果市道景气，很可能八佰伴不会落入败局。近几年来，日本经济大滑坡，股市低迷、地产崩溃、金融业为庞大的呆帐受困，银行紧缩银根，企业纷纷破产。八佰伴破产并非偶然，但是，像八佰伴这样的大中型零售企业，唯有八佰伴宣告破产，这又不能不从它的自身去寻找原因。

除了八佰伴扩展过速过度，还有一个重要原因，是经营不善。和田一夫是个经营老手，但他把主要精力放在扩展上，而忽略了经营管理。香港百货业的全线崩溃，与其亏损严重有很大的关系。

和田一夫在日本八佰伴破产已成定局时说：“火凤凰必将重生，在燃烧自己后，会再创新天地，大不了从零开始！”

从负债这点来看，八佰伴还不仅仅是从零开始，而是要从负数开始。一生中几经挫折的和田一夫，当然不会就此而认输，他发誓要从绝境中奋起，洗雪“阿信”之子“败家”的耻辱！

他今年已经 69 岁了，他能在有生之年恢复元气、重振雄风吗？