



BLUE LION
蓝狮子财经丛书

百货女 人厉玲 手记

BAI

HUO

NU

REN

LI

LING

SHOU

JI

浙江人民出版社

我能

百货女人厉玲手记
厉玲/著

谨以此书献给

我的父母

我的丈夫

我的女儿

图书在版编目(CIP)数据

我能/厉玲著. —杭州:浙江人民出版社, 2005. 4
(2005. 5 重印)

ISBN 7-213-03025-6

I. 我... II. 厉... III. 企业管理—经验
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 025949 号

我 能

厉 玲 著

- 出版发行 浙江人民出版社
(杭州体育场路 347 号)
市场部电话 0571-85176516
- 责任编辑 朱丽芳
- 责任校对 朱晓阳
- 激光照排 杭州兴邦电子印务有限公司
- 印 刷 杭州富春印务有限公司
(杭州桐庐瑶琳)
- 开 本 710×1000 毫米 1/16
- 印 张 15
- 字 数 21.3 万
- 版 次 2005 年 4 月第 1 版
2005 年 5 月第 3 次印刷
- 书 号 ISBN 7-213-03025-6
- 定 价 25.00 元
- 如发现印装质量问题,影响阅读,请与印刷厂联系调换。

序 商海十年铸一剑

厉德馨

ICAN



厉玲从浙江银泰百货退出,在杭州乃至浙江省引起一场不小的波澜。人们不能理解为什么在企业红红火火、蒸蒸日上的时候,掌门人却悄然离去。各媒体则更起劲地要去探询这个问题的答案。厉玲起初尽力回避,到适当的时候才作出回应。媒体对她在商海搏击风浪十年的业绩作了充分的报道,对她独到的经营理念进行了充分的阐述,对她在建设团队、管理企业和创建企业文化方面的各种经验,也作了充分的反映,并称她为“商界女杰”。她新闻界的朋友仍感不足,力劝她出书,生怕埋没了她十年铸一剑的点点滴滴。现在书稿已出来,她,还有她的朋友都希望我为此书作序。起初我很犹豫:厉玲是我的女儿,凡是认识我或认识她的人都知道。女儿出书,爸爸作序,合适还是不合适?考虑再三,还是同意为她作序,如果前无古人我就开创这个先例谅也无妨。

厉玲从一个大学教师转入商界,这是她人生的一大转折,出乎人们的意外,也是我作为父亲所始料不及的,完全是她个人选择。她大学本科和研究生所读专业都是生物化学,作为访问学者,在美国也是研究这方面的。但她生性爱动,从美国回到杭州大学教书时,就想换个环境。她选择从商,得到学校的支持,也得到家庭的支持。我认为一个青年人的择业权是任何人都必须尊重的。让一个人去做自己不愿意做的事情,能把事情做好,那才怪呢!

她到杭州大厦,只能算近商,还没有真正投入商海。后来大厦任命她为购物中心总经理,才算真正进入商界。我说商海十年,也就是从这时候算起的。

她人生的第二个转折是辞去公职,丢掉工龄,直接受聘于企业,当职业经理人。在政企不分的年代,人们普遍的看法是在国有企业当领导,是干部,有公职。杭州大厦购物中心又是中外合资企业,在这里当总经理,名利双收。有谁愿意丢掉这样的“金饭碗”?!而当时的银泰很不景气,有人甚至认为它不要很久就会倒闭。厉玲就是在这样的情况和条件下,接受银泰的聘请,出任总经理的。我也觉得这是一个艰难的选择。但我这时对她的经商才能已看得比较清楚,相信她到银泰百货,只要老板放手让她发挥才能,经过努力是能够办好的。我只提出一点,要老板明确授权,只有充分授权才能接受聘请。银泰老板求才若渴,果然把浙江银泰百货凡可授予的大权全部授予厉玲。以后又把宁波银泰的大权也授予厉玲。

厉玲在浙江银泰百货干了五年,不但发展了银泰百货,而且为老板创造了利润,为政府创造了税收,为职工创造了福利。这些在杭州,甚至在全国,也是屈指可数的。

由一个公家人转变为职业经理人,是对传统观念的大破除。中国没有经过资本主义阶段,人们对资本主义不理解,是很自然的。建国以来,我们就实行计划经济,办国有企业,办企业的也是干部,同别的干部没有什么区别。所以我说过国有企业没有真正意义上的企业家或总经理。他们一切的一切,均是奉命行事,不负盈也不负亏,工资不会多也不会少。

职业经理人制度的普及是现代化程度的体现。企业不断发展壮大,必然要走上股份制道路,聘用职业经理人打理企业。而职业经理人则需历经考验,不但要业务精、创造力强,而且要人品好,不论哪个企业聘到他,他都能给企业带来丰厚的利润。当然职业经理人队伍也良莠不齐,董事会的监管必须严格:一方面充分授权,一方面严格监管。

在中国,目前普遍推行职业经理人的条件还不成熟。一方面合乎条件、品学兼优的职业经理人还不多;另一方面企业普遍较小,不少企业家还不放心让外人来管理企业,家属和亲属中有比较适合的人最好,条件差一点但能勉强为之,也就将就了。大的国有企业即使经过股



我能

…百货女人厉玲手记…

份制改造,掌门人也大多由主管部门在内部物色选拔。

厉玲退出银泰百货以后,我认为她自己实践的经理人制度仍然要坚持。有人劝她自己当老板,当然不是不可以,从小做起,逐步扩大。但是做小老板和当职业经理人是性质不同的两回事。前者在中国成千上万,多一个少一个都无所谓。而后者则是新生事物,虽有困难,但仍应坚持,既能遂自己的心愿,又能为后人开辟道路。

厉玲在商海十年铸就一把相当锋利的剑。我这样讲也不是凭空想象的。她的成功不止在于一个店,而是办一个成一个,没有失败过。有人说她是常胜将军,我以为在这十年中是可以这样说的。以后可不可以这样说,还要由实践来回答。

当然她的成功也不能完全归功于她一个人。千里马也离不开伯乐。你有天大的本领,没有人欣赏你,没有人为你提供舞台,你又怎么演戏呢?

任何一个人要成事,都离不开当时、当地的大环境。假如厉玲不是在杭州、在浙江、在长三角这样富饶的区域,能创出如此骄人的业绩吗?我看未必。

如果厉玲未读过大学,未到美国去当两年访问学者,没有丰富的知识和阅历,到商界能如此顺利吗?在商海的成功,同她自己的经历也是不可分的。

再说家庭。很多人都知道她的父母都是老共产党员。从这样的家庭走出来的女性,义无反顾地投入商海,还得到父母的支持,谈何容易?而且放弃公职,去当职业经理人,在家庭中又能得到支持,这是多么难能可贵啊!

她在商海取得成功,我们当父母的有所失,也有所得。有位朋友对我说,你有这样的女儿,值得骄傲和自豪。这位同志是真的了解我。我这个人一贯以事业为重。我的女儿不是在仕途上,而是在商海中成就事业,也为我增辉添色,使我的心情得到慰藉。

总之,厉玲的成功,是一曲社会的大合唱。任何人只有融入社会,为社会服务,才能有自己的成功。这条定律是十分公平的,任何人都没有例外。

引子 与明天相约 / 1

| 第一部 初涉商海 |

离开校园,进入杭州大厦,可以说,这是我事业开始的第一天。

这是一个全新的开始,我本来应该感到惶恐,但是我却没有那种感觉。我浑身充满了干劲,感觉得到了再生。

没错,我走上了一条职业人成长的道路;从某种程度上讲,我见证了一家购物中心的起飞,而她和我有千丝万缕的关系。

是我,最早给她定位,为她在商海航行的路上,指明起步后的责任和方向。

是我,最早力主兼并,为她在风浪颠簸的途中,寻找百货业夕阳下的辉煌。

也许今天的中国正处在马克·吐温所称的“镀金时代”——“通往富裕之路有万千条,而且条条畅通无阻;机会比比皆是,成功唾手可得”。

我想说,成功并非唾手可得,但我承认:厉玲,确实赶上了好时候。

一 躁动的心 / 7

我从来不把安逸和快乐
看作是生活目的本身——
这种伦理基础,
我叫它猪栏的理想。

二 遭遇考验 / 12

✓ 朝着一定目标走去是“志”,
一鼓作气中途绝不停止是“气”,
两者合起来就是“志气”。

一切事业的成败都取决于此。

三 一张白纸 / 19

向前跨一步,可能会发现一条意外的小路。生活如山路。

向前跨一步,便可发现一条更好的路,使生活更充实,更有乐趣。

四 定位第一人 / 24

进取精神创造和增加了世界的财富。

节俭可以是进取精神仆人的护理人,

同样地也可以不是。

因为进取精神的动力不是节俭,而是利润。

五 兼并风波 / 30

竞争对手就像磨刀石一样,

它把我们磨得非常的锋利,

然后我们就手起刀落,

把竞争对手给砍掉了。

六 约会名牌 / 39

创立品牌不是开销,不是成本,而是投资;

创立品牌是一个漫长的过程。

七 “杭大”校长 / 47

如果把我剥得一文不名丢在沙漠的中央,

只要一行驼队经过——

我就可以重建整个王朝。

第二部 锻造银泰 I

人的一生中,会遇到许多新的机会和挑战,哪些机会你该把握住,哪些机会你该舍弃?这问题也许会迷惑我们每一个人。

我自信,我骄傲,我能,我可以。但我要说,我还很幸运。

我幸运,银泰给了我一个机会。让我充当起“临危受命”化解危机的“救火保姆”。



我幸运，银泰给了我一个平台。让我担纲起“冲锋陷阵”实践理想的“试验先锋”。

我能，我可以，我自信，我骄傲。但我还需要，证明我自己。

如果在银泰百货做不好，只能说明之前我在杭州大厦购物中心的成功一钱不值。

幸运的是，在银泰，我依然成功了。

一 离开“杭大” / 57

安稳就是迷信，大自然不存在安稳两字，

长期而言，规避风险和面对危险一样的不安稳。

人生的一件事莫不过放手一搏或虚度一生。

二 杭城第一“跳” / 66

是在我们母亲的膝上，

我们就获得了理想，

最高尚、最真诚、最远大，

但是里面很少有任何金钱。

链接 / 71

厉玲自述跳槽心曲

做一个职业企业家

高级人才如何“流”起来

“职业经理”冒出商海

三 银泰头三天 / 76

问题其实就是你所期望的

和你所体验到的之间的差别。

不管看上去如何，

人们很少知道他们要什么，

直到你给了他们所要求的东西。

四 破解困局 / 82

没有人喜欢改变。

他们一开始就表明态度：

我就是喜欢现在的样子，

这就是为什么我在这里的原因。

五 硝烟四起 / 90

人经过努力改变世界,这种努力可以使人类达到新的、更美好的境界。

没有人仅凭闭目、不看社会现实就能割断自己与社会的联系。

他必须敏感,随时准备接受新鲜事物挑战;

他必须有勇气与能力去面对新的竞争、新的战斗。

六 制度大于 CEO / 102

梦幻企业的创造者,

集中心思建立有效动作的体系,

而不是专搞梦幻般的行销噱头。

七 文化铸魂 / 110

文化无所不在,

✓ 你的一切,

竞争对手明天就可能模仿,

但他们不能模仿我们的文化。

八 时尚符号 / 119

起步时,我并不清楚,

我们以后的规模会如何发展。

但是,只要我们工作出色,

并善待我们的顾客,

我相信我们的发展是无可限量的。

九 连锁之路 / 125

生活对我们每个人来说,

都充满着第二次发展机会,

通过新的努力和新的姿态脱颖而出。

十 宁波风云 / 133

对于看不清楚的路,

先走两步,踩结实了,然后再跑;

回头看看,没问题了,再撒开脚丫跑。

若走了两步,发现不对,赶快折回来。



脚上沾了点泥水,没什么了不起,
换双鞋,寻找新路再往前走。

十一 约会利星 / 142

如果你希望成功,
当以恒心为良友、
✓ 以经验为参谋、
以谨慎为兄弟、
以希望为哨兵。

十二 再见银泰 / 149

水果不仅需要阳光,
也需要凉夜。
寒冷的雨水能使其成熟。
✓ 人的性格陶冶不仅需要欢乐,
也需要考验和困难。

第三部 私人生活

我常常觉得我还很年轻,没有老到要写自传的年龄。当我审视个人的成长史,蓦然回首中,我已从当年生气勃勃的青涩少年变为心事重重的乏味中年。今天的人们说到像我这样在 20 世纪 50 年代出生的人,简化为一个词:“生于 50 年代。”

生于 50 年代的人最幸运也最不幸:共和国走过的漫漫旅程,崎岖和变革都不可避免地融入我们个人的成长记忆。像我这样,经历过“文化大革命”、上山下乡、出国、经商的风云变幻;也许另一些人同时承受着少年失学、中年下岗的人生艰辛。无论成功、失败,我们这一代人已经大致写就属于自己的生命答案。

确实,关于我们的故事很多,我们的经历值得一写。我就这样翻开了自己的老相册,带着深深的眷恋和怀旧,记录着一些与时代、与青春和梦想相关的片段。

一 厉家千金 / 159

人生如同故事。

重要的并不在于有多长，

而是在于有多好。

二 小鬼当家 / 164

人生是各种不同的变故、

循环不已的痛苦和欢乐组成的。

那种永远不变的蓝天只存在于心灵中间，

向现实的人生去要求未免是奢望。

三 上山下乡 / 169

从此我不再仰脸看天，

只谨慎着我双双的脚步，

我要一步一步踏在泥土上，

打上深深的脚印。

四 我的大学 / 175

人生犹如一本书，

愚蠢者草草翻过，

聪明人细细阅读。

为何如此？因为他们只能读它一次。

五 走出杭州 / 180

有人问鹰：“你为什么到高空去教育你的孩子？”

鹰回答说：“如果我贴着地面去教育它们，那它们长大了，哪有勇气去接近太阳呢？”

六 父亲的光环 / 188

当我们在一些难关面前停顿下来的时候，他总是说：“你会把它弄好的！凭你的聪明，这点小事是难不倒你的！”而我们往往就因为父亲这句话，奇迹似地把本来弄不好的东西弄好，对本来视为畏途的工作发生兴趣。



第四部 我爱零售业

我爱零售业,爱它的随心所欲,爱它的漫无标准,爱它的百般创新。它是那么的“简单”而迷人,有文化的人可以做,没有文化的人也可以做。它唯一要懂的,是人。

一 我的零售情结 / 197

没有哪一个领域,有着比零售业更大、更有激情的成长空间。

二 我的零售业体验 / 207

我为什么喜欢零售业?可能是因为我喜欢变化,而且关注细节。我

✓ 有一种乐于去改善细节的能力,很少有人在这方面能比得过我。我觉得这可能是天生的。

三 如何当好职业总经理 / 212

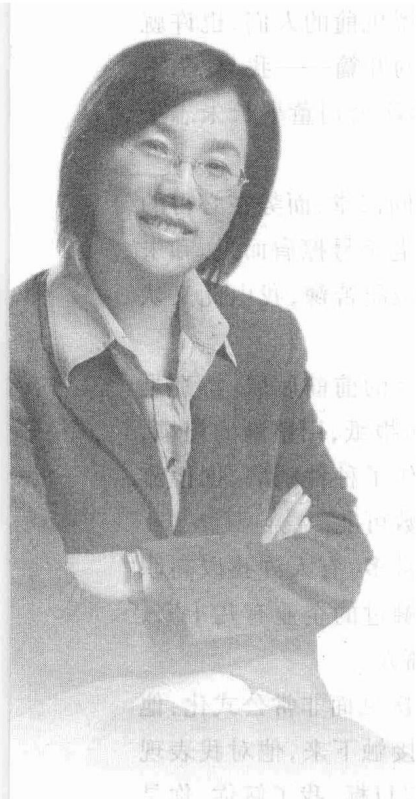
要做好一个称职的职业总经理没有标准,只有适合。一般情况只

✓ 要做到定位准、上手快、业绩佳、走得爽就可以了。

后 记 / 221

引子 与明天相约

ICAN



来吧，我的朋友，
去探寻更新的世界，
现在还为时未晚。
开船，
朝向太阳沉没的地方，
跨越西方星斗的浴场。

——Sir John Geilgud

星期六的下午，浙江电视台经济生活频道 300 平方米的演播厅里，导演在大声喊：

“录音？”——“录音好了。”

“灯光？”——“灯光没问题。”

“那好，一号机正面、二号机侧面，开拍！”导演话音刚落，我感到自己瞬间被聚光灯笼罩，世上的所有仿佛都不存在，我只看见旁边坐着那个因想要收购天津“狗不理”而声名鹊起的浙江商人朱志平。对着镜头，我开始说话。

这一次，我不是那个杭州大厦的厉玲，也不是银泰百货的厉玲，我是主持人厉玲。

真不容易呀，30 分钟的节目，整整录了一个下午。

就这样,2005年3月12日的夜间,坐在电视机前的人们,也许就看到了“全球通·对话浙商——厉玲有约”节目的开篇——我与“狗不理”拍卖事件的主角之一,中国同方联合控股集团公司董事长朱志平的对话。

2005年2月28日,天津“狗不理”花落天津同仁堂,而势在必得的同方集团公司遗憾地与这个有着146年历史的老字号擦肩而过。和朱志平面对面,听他无奈地回忆收购“狗不理”的酸甜苦辣,我由此又认识了一位坦诚、实在、富有进取心的浙江商人。

和浙商的频繁接触,开始于我离开银泰百货的前前后后。特别是在2004年的11月8日,浙江最有影响力的两张报纸,用整版的篇幅,刊载了我握别银泰的消息后,坊间对我的去向作了种种猜测,据说流传了很多版本。其实版本只有一个,结局却有无数可能。

在刚刚离开银泰的三个月内,找我的人非常多。有人许我以高职高薪;有人愿意为我投资,甚至还有外资。我接触过的企业有几十家,谈过的场次有上百场,其中80%都是浙江本土商人。

最早找我的,是一位房地产商。我们的第一次见面非常公式化,他只是和我谈谈公司的情况和“愿景”规划。几次接触下来,他对我表现得非常信任,他说:“厉总,你过来,我不给你设定目标。我了解你,你是自己给自己加压的人,事情做不好,你比我还急呢。”就在春节前,他又一次找我,我告诉他:“我需要时间休息。”他说:“没关系,我可以等。”他希望我随时随地过去帮他,并且对我说了下面的话,使我终身难忘。

他说:“厉总,我找你去,不为别的原因,只为看中你两点:第一,监控你的成本低;第二,你不会把团队的风气带坏。”

我觉得这是对我的最高评价。如果只是出于恭维之心,是绝对说不出这样的话的。它使我相信,一个人对另一个人的了解,可以不需要长时间的接触,只要一次交谈,就能看到最深最本质的本质。

有一个本地的楼盘,在我离开银泰百货之前,我听说已经准备开盘了。我离开银泰百货的消息传开,开发商找到我:“厉总,你来帮我。只要你肯来,楼盘我不卖了,自己做。”一个许久未见的朋友,已经中断联系多年,辗转找到了我的手机,打电话向我求证:“厉玲,你是不是接了这个楼?”我奇怪她问话的用意,她说:“香港有个朋友,想在杭州搞上亿港币的投资,听说某某楼你在管理,是不是真的?他说,如果厉玲



我能

…百货女人厉玲手记…

真的参加，他就愿意投资。”不管什么原因，他们冲着我厉玲而来，我的内心充满感激。

一位绍兴的浙商，在北方一个大城市有投资，项目的位置、规模都非常好，还是当地政府打造的黄金商业中心。他通过省里、市里的某些领导找到我，希望我能去他那里，再三邀请我去现场看看。我飞赴北方著名的工业城市，他殷勤备至令人感动。我对他说：“如果项目在杭州或浙江省内，甚至上海我都会去，但是，真的太远了。”他开头以为我是客气，再三地劝说：“厉总，不远的，飞机飞来飞去，很方便的。”

数周后，他再一次诚意邀请。我说：“父母在，不远游。他们70岁的时候，我没有离开过，现在80多了，我更不能走开了。”没有想到，这个魁梧的汉子，心底的柔情似有所动，眼眶湿润着说：“我们做事业，不能忘记父母。我真的很少有时间陪父母，想想真是愧对他们。”他提议：“厉总，忠孝不能两全，我们用钱来弥补吧。”他给我开出了天价年薪。我说：“谢谢你。金钱是弥补不了亲情的。”他开出的，是我职业生涯中从来没有过的高薪，我相信也会是商业企业所能给出的最高年薪之一，我这辈子不可能再拿到这么高的年薪了。

有人会问：厉玲，你究竟在想什么？确实，整个过程中我一直还在犹豫，走两步就停下来，环顾四周再看看。昨天之前，这一直是一个谜；今天我可以说，目前的我只有一个目标，就是写完这本书。

在2004年11月1日正式离开银泰之前，记得大约是金秋9月，我的朋友、《钱江晚报》的李丹在假日酒店约我商谈，我第一次向别人确认，我要离开银泰的事实。离开之后做什么呢？李丹鼓励我出书。说实话，当时我非常犹豫：写书是一件巨大的工程，很花时间，我可以吗？李丹认定“我能”。我就这样尝试着上路了。

因为怀着出书的心思，虽然在和几十个老板谈，我却不敢答应其中任何一家。在我看来，答应他们中的任何一个，都是不负责任的，会耽误别人的事，对不起人家给的薪水。这段时间，我只能做好一件事，就是写好我的书。

2004年11月后，我卸任在家。11月底，浙商传媒有限公司的总经理朱仁华就找到了我，想请我主持一档财经类对话节目。我想，做对话节目与写书一样，是文化事业，所以就爽快地答应了。

也是机缘巧合，节目内容是“对话浙商”，这一段时间我与浙江商

人的频繁接触,使我对他们有了更深一步的认识。我原来只是觉得他们勤奋、吃苦耐劳、善抓机会;现在我觉得他们普遍低调,而且富有进取精神。一句话,他们的思想比我了解中的要深邃得多。如果可以通过电视,从另一个角度展示浙江商人的精神风貌,我想,也算是我对在前一段时间垂青我、给我厚爱的浙商们的一种感谢吧。

坦率地说,做主持人不会是我的主业。明天,我还会……

书出了以后,接着再说。



我能

…百货女人厉玲手记…