

梦想者的商厦

楼金炎

40年商海风云录

夏海微 著

LOUJINYAN

红旗出版社



梦想者的商厦

楼金炎

40年商海风云录

夏海微 著

LOUJINYAN

红旗出版社



图书在版编目(CIP)数据

梦想者的商厦:楼金炎 40 年商界风云录 / 夏海微著.
—北京:红旗出版社,2011.9
ISBN 978-7-5051-2038-9

I. ①梦… II. ①夏… III. ①楼金炎-生平事迹
IV. ①K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 194907 号

书 名 梦想者的商厦:楼金炎 40 年商海风云录
著 者 夏海微

出 品 人	高海浩	封面设计	未设计
总 监 制	鲁 强	图文排版	杭州兴邦电子印务有限公司
责任编辑	丁 鋈		

(rucdj@163.com)

出版发行 红旗出版社
地 址 北京市沙滩北街 2 号
(南方中心)杭州市体育场路 178 号 邮编 310039
邮 编 100727 编 辑 部 0571-85310806
E-mail hongqi1608@126.com 发 行 部 0571-85311330
欢迎项目合作 项目电话 (北京)010-84026619
(杭州)0571-85310806
印 刷 杭州富春印务有限公司

开 本	710 毫米× 1000 毫米	1/16
字 数	265 千字	印张:17
版 次	2011 年 10 月北京第 1 版	2011 年 10 月杭州第 1 次印刷

书 号	ISBN 978-7-5051-2038-9	定价:35.00 元
-----	------------------------	------------

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

序·百货领袖没有秘诀

城市最繁华

2011年3月16日前的连续5天,杭州日平均气温均在10℃以上,这座著名的风景旅游城市正式步入了春天。

就在这一天,各大奢侈品牌的公司高管们聚在杭州的一间会议室里握手寒暄。他们中有Chanel中国区董事总经理Claus Oldager,有爱慕集团董事长张荣明,有LV中国区副总裁Jeffrey Hang,也有Dior中国区总裁李达康和Tod's中国区总经理Edoardo Vittucci等。

这些大牌的老总们平日里难得碰面,此次竟到得那么齐,为的是赶赴同一个约会。而组织这场约会的,正是在杭州有“最具含金量商业金名片”之称的杭州大厦。

有人说,要深入一座城市的肌理,触摸一座城市的繁华,得去逛逛它最大型也是最高端的商场或 shopping mall,因为这里融合了城市里许多人的生活梦想。

在香港,这个地方是尖沙咀的海港城;在杭州,这个地方就是武林广场的杭州大厦。它们同样拥有兴旺蓬勃的商业人气,同样可以被称为是“引领都市人高品质生活方式”的风尚之城和梦想之城。

此次约会的主题是“杭州大厦供应商高峰论坛”。气氛很轻松,大家你一言我一语地聊起了有关零售商与供货商两个伙伴之间的关系问题。当话题转到“如果杭州大厦去绍兴开店,你们会一起去吗”,Chanel 答“愿意和它共进退”,Tod's 说“我愿意”,爱慕则声称“毫不犹豫”……

这么多国际顶级的大牌,愿与杭州大厦“共进退”,这真是让杭州大厦人非常引以为傲的事情。多年的伙伴情谊,并不仅仅来自杭州大厦在业界的领军地位或是杭州大厦在全球领先的销售业绩,更是来自杭州大厦对供货商 10 余年如一日的尊重。

当杭州大厦当家人楼金炎在论坛上公布这样一组数据时,杭州大厦人心里的自豪感更有了底气——2010 年,杭州大厦的销售额达到 53.29 亿元,同比增长 22.62%,成为全国首家年销售额突破 50 亿元的百货店。2011 年上半年,杭州大厦的销售额继续一路领跑,超过去年同期的 20%。

在这组数据背后还有着另一组数据:1993 年—2011 年,杭州大厦一直保持销售、利润两位数增长;在营业收入、利润和上缴税收三方面,杭州大厦连续 8 年蝉联全国大型百货商场单店第一名,超过同属“前三甲”的坐落于国际大都市的北京王府井和上海第一八佰伴。业界称杭州大厦为“全球最赚钱百货公司”,当属名至实归。

身处二线城市的杭州大厦,用 10 余年的光阴,创造了百货界一个几乎不可能完成的奇迹!奇迹背后,立着一个执行力强劲的团队以及他们务实低调的领袖,这位领袖的名字叫做楼金炎。

要实干，不要空谈

“噔噔噔”，照例一口气爬到7楼，脸不红、气不喘，这是楼金炎多年上下办公室练出的本领。

说出去谁也不会相信，堂堂杭州大厦董事长的办公地点竟然在一栋老式办公楼的顶层，没有电梯，上下7层全靠两条腿。如此寒酸，实在与杭州大厦的华丽形象不符，楼金炎却很坦然：“办公室又不是接待室，经营搞上去了才是硬道理。我的办公室小，并不是为了省下几个平方米，而是要做出表率：资源要向经营一线倾斜，也是时刻提醒艰苦奋斗不能忘。”

熟悉他的人都知道，这代表了楼金炎一贯的风格：低调、实干。商海浮沉40余年，和许多杰出浙商一样，他从不喜欢空谈，而是推崇效率和实干。“让市场和数据来说话”，“比竞争对手的反应快一点点”，“走遍千山万水，道尽千言万语，想尽千方百计，吃尽千辛万苦”……这些不仅仅是他经常挂在嘴上的话，也是他在市场中摸爬滚打多年的实践写照——很草根，但分量十足。

实干家肯定不是楼金炎的唯一注解，作为一名管理者，他深谙用人之道：他的用人之道，仿佛围棋高手过招，总能把合适的人放在合适的位置上。“用人不要看他有什么缺点，而是看他能做什么”，这是他对人才的管理哲学。顺着这样的思路解读，你就能明白，他为何会在杭州大厦百废待兴之时，大胆启用商界新人厉玲，又为何会在厉玲跳槽之后，选择让思路敏捷、做事沉稳的童民强接棒。

他的人生已经书写过许多辉煌——从20世纪60年代稀有的摩托车运动员，到表现突出的海军战士；从友谊皮件厂最年轻的厂长，到完成浙江历史上首个小厂兼并大厂的改革家；从创造性地为商场安装电动扶梯和开架销售，到带领杭州大厦实现6次大跨越，实现了从“杭州老九”到“中国第一”的历史性超越……看似顺风顺水，他却说“个中况味，酸甜苦辣咸，要品过的人才知道”。

有意思的是，只要稍加分析就会发现这位在商海40余年无一失手的企业家，有着“常胜将军”之称的硬汉子，待过的企业全部都是国企。在历届评选的

“风云浙商”中他也是为数不多的国有企业负责人。是他对民营企业有所偏见，还是他对国企有着什么情结？

“我觉得国有企业、民营企业本身并没有好坏、优劣之分，民营企业有破产倒闭的，国有企业也有经营不善的，关键看经营者的责任心、事业心和能力水平。”这句话或许是一把解读国企当家人心灵深处的钥匙，通过它，研读公心与私心、责任与义务、离经叛道与循规蹈矩等等与企业经营有关的命题一定颇为有趣。

40余年的商海浮沉，楼金炎最壮丽的一笔是在杭州大厦书写的。1985年，杭州大厦是“杭州最高楼”，却也是一栋千疮百孔的亏损之楼，在当时杭州的杭城“十大商场”中排名“老九”，后来不得不靠卖楼养员工。1992年底，已经成功让10余家国有企业扭亏为盈的“经营高手”楼金炎临危受命，在杭州大厦掀起了一场波澜壮阔的改革。从那时开始，杭州大厦就没有停下过调整、改造的脚步，有顾客戏称：“在杭州大厦，没有听到装修声都会觉得不习惯。”

而当楼金炎说起“这几年，杭州大厦光刷卡的手续费每年就是4000万元，全国第一”时，作为一个日净利过百万、国际顶尖品牌“密度”夺冠海内的商业巨舰的掌舵人，他心里其实比谁都清楚，这艘舰艇已经驶到江宽水阔处，等待他超越的只有自己。此时的他，不知道会不会忽然回想起当年在军舰上执行任务的情景——蔚蓝壮阔的海水成了最为枯燥的背景，除了晕船，寂寞是最难跨过的一道坎……

“历史之井，深不可测”，托马斯·曼在《约瑟及其兄弟们》中如此开篇。楼金炎的人生是由他的经历与时代造就的。阅读他的故事，你不仅能触碰一个商业王国的传奇与背影，能读懂一位浙商的坚韧与梦想，或许还能解析出成功的必备基因。

楼金炎说：“我的成功没有秘诀。”

没有秘诀，其实就是最大的秘诀。

目 录

序·百货领袖没有秘诀

第一章 临危受命	1
1. 杭州市长“有请”	3
2. 裙带关系我不买账	10
3. 要里子还是要面子	15
4. 为头脑定价	19
5. 背水一战	23
6. 离经叛道的改革血路	28

第二章 锋芒初显	33
1. 皮件厂新来的年轻人	36
2. 要学就去上海学	41
3. 家庭是一个温暖港湾	45
4. 从一千片到一万片的数字“乾坤”	50
5. 小鱼吞掉大鱼	57
6. 连夜把房子“拆”了	63

第三章 较量与博弈	71
1. 锁定“海霸王”	73
2. 鲢鱼效应	79
3. 绝不跟风打折	84
4. 抄牌的“密探”来了	89
5. 无厘头的“皮鞋事件”	95

第四章 聚合的能量	101
1. 扩张的机会来了？	103
2. 非比寻常的报告	109
3. A 座 B 座双生花	117
4. 将在外，君命可以有所不受	122
5. 猝不及防的辞职报告	129
6. 森林照样还是森林	134

第五章 将 LV 箱子搬上外墙	137
1. 与“狼”共舞	140
2. 眼花缭乱的“动感”中心	150
3. 杭州大厦世纪“出走”	156
4. SARS 困境潜伏机遇	165

5. 苦候 LV	170
6. 把那只褐色的箱子挂上去	175

第六章 问道未来	183
1. 这是我们的“船”	185
2. 百万年薪的诱惑	195
3. “Z”字曲线下的扩张野心	201
4. 惊心动魄的 12 月 31 日	205
5. 完成不了,我就从 27 楼跳下去	211
6. 售卖生活梦想	216
7. 问道未来	221

第七章 激扬青春	227
1. 红门局“皮鞋世家”	229
2. 师从巩成祥	234
3. 冰棒少年	240
4. 摩托车手“死都不怕”	245
5. 登上战舰	251
6. 一个名字带来的命运转折	256

后记·让梦想渐行渐近	260
-------------------	------------

第一章 临危受命

-
1. 杭州市长“有请”
 2. 裙带关系我不买账
 3. 要里子还是要面子
 4. 为头脑定价
 5. 背水一战
 6. 离经叛道的改革血路

挖潜高手

我是 1992 年 3 月到的(杭州大厦),比楼总还要早 9 个月。当时杭州大厦效益不好,亏损比较严重。楼总一来,就开始大刀阔斧地搞改革,他一系列快刀斩乱麻般的动作,把大家都看懵了。

比方说,他把杭州大厦 5 楼和 6 楼两个楼层的办公用房全部都改成了营用房,把 4 楼、26 楼的餐饮办公室改为餐厅的包厢,把员工考勤室改成蓝野餐厅,又把收益不大的商务中心、医疗中心和桌球房等全部移走。

一开始,大家都有点无所适从,后来才逐渐看出名堂,原来这些看似无序的动作背后,都有着同一个理念在支配,那就是必须符合市场经济的原则,必须与市场兼容对接。

有一天,我们坐在杭州大厦宾馆的大堂聊天,楼总忽然问我,你说是经济效益重要还是好看重要呢?我说,那当然不能光要好看,经济效益应该是第一位的。他笑了,朗声说道,那我要把这里动一动!很快,他就把又高又漂亮的宾馆大堂隔成 2 层,全部改为商场经营用地。然后又继续把宾馆大堂往上搬,这一搬就搬到了 7 楼。

我没有统计过,这些年楼总到底为杭州大厦挖掘了多少潜力。我总觉得他的脑子一刻也闲不住,手脚一天都不会停,成天琢磨来琢磨去,就是算计着怎样让企业产生最大的经济效益,怎样才能突破以往的经济指标。这么说吧,他是在动一切脑筋,不断打破一个人所能创造的财富的极限,我们这些老同事都很佩服他!

——董安海(楼金炎在杭州大厦的老搭档,曾任杭州大厦副总)



1977 年楼金炎(右 2)与副总董安海(右 1)、副总张宏力(左 1)、餐饮部经理陈慧敏(左 2)在上海银河宾馆考察学习。

1. 杭州市长“有请”

王市长的这番话让楼金炎内心为之动容——原来组织上早已安排妥当，为自己留了一条体面的退路。然而，开弓哪有回头箭呢！他当即表态：“王市长，如果一年之内我不能使杭州大厦走出困境，我也坚决不回去，我愿意就地免职，下放当员工！”

美国建筑大师 E·沙里宁曾经说过：“城市是一本打开的书，从中可以看到它的抱负。”而地标建筑则是一座城市当之无愧的“封面”，它承载着城市的时代行进脉络，亦浓缩着城市的繁华与精彩。

1985 年，如果要在杭州寻找一个封面式的地标建筑，相信大多数杭州人都会把票投给新建中的杭州大厦。黄金地段、楼高 30 层、建筑高度 102 米、中外合资、商业国企……年初通过媒体发布的这些信息，足以令百万杭州市民对它的建成充满期待。

当时的杭州，高楼大厦还是凤毛麟角。在武林广场周围的一片平房中，一层层拔节而上，最终以 30 层高度刷新城市天际线的杭州大厦绝对鹤立鸡群，堪称杭州城里最漂亮、最现代的“第一摩天高楼”。这栋楼不仅外表惊艳，里面的装修也非常高档：配有全套中央空调，楼层宽敞明亮，连卫生间都纤尘不染……

此时的杭州城，人口已过 100 万，算是长三角除上海外略具现代雏形的城市之一。杭州将城市定位为“全国重点风景旅游城市”，随着改革开放的逐步推进，经济与旅游并举逐渐成为这座城市的主流意识，而苏南模式、温州模式的兴旺，也给了杭州不同的成长参照。

此时的杭州城，商业氛围已逐渐浓厚起来。作为杭州第一摩天高楼，又是杭州城里少有的中外合资企业，杭州大厦的未来有着无限可能。

当杭州大厦上下都在为招商和内部定位、装修而忙碌的时候，时任厂长的楼金炎，正在为合成塑料厂如何进一步提升销售业绩而挖空心思。他也时时会从武林广场西侧走过，也像许多杭州市民一样，在经过杭州大厦的时候把脚步放慢，仰头欣赏这栋高楼的风采。

但是他并没有想到，这栋楼未来会与他灵肉交织二十载。

1988年8月18日，杭州大厦开业迎客，主营宾馆、商场、写字楼、娱乐、餐饮和旅游。出乎许多人的意料，这栋华丽的“杭州第一高楼”并没有在黄金地段书写出商业传奇，相反，从开业开始，它就像一个发育不良的孩子。

每天天蒙蒙亮，武林广场附近轮船码头的小商品市场就开始人声鼎沸，行李车拉着大包小包，吆喝声、讨价还价声交相辉映。相形之下，相隔不远的杭州大厦简直可以用“门前冷落鞍马稀”来形容。

定位为宾馆配套的商场设在一层，场地不大，人气也一直上不去。几年下来，杭州大厦的销售收入在杭城十大商场（十大商场分别为：解百、百大、杭州大厦、供销大厦、国大、工联、天工艺苑、景福、华侨、新天龙）中排名倒数第二，被大家戏称为“老九”。市场竞争力日渐削弱的结果便是一步步跨入“亏损门”。

此时，坊间的各种说法也多了起来。有人说，杭州大厦之所以经营惨淡，是因为其反复改名造成的先天不足。

杭州大厦备忘录有着明确记载：从1984年1月1日杭州市人民政府批准建立到最后建成，杭州大厦曾两易其主、三改其名——投资方从一开始拟定的杭州市工业产品展销联营公司独资，到最后敲定由工业经营总公司与香港首伦有限公司联合出资经营；名称从一开始的“杭州市工业产品展销大楼”改成“杭州大厦”，后又变更为“杭州工业大厦”，最后又改回“杭州大厦”。这中间一波三折的纠结过程，恐怕也只有当事者最明了了。

还有人说，杭州大厦之所以生意不好是由于“生不逢时”。

杭州大厦开业是在1988年8月18日，正是杭城“8·8台风”过后不久。那场惊世飓风把整座城市拖入了一个恐慌与惊悚的黑洞，到处都是飞沙走石、断墙残壁，城市上下被这场超强台风搅得昏天黑地，哪里还有人会有雅兴去关注和惠顾新开张的杭州大厦？



1987年,建造中的杭州大厦初露端倪。

在楼金炎看来,这些说法虽各有道理,但都不是导致杭州大厦亏损的关键原因。经过此前10余年在杭州多个工业企业和商业企业的打磨和锤炼,他深深明白“思路决定出路,行动决定结果”的道理。

“杭州大厦是杭州城里条件最好的商业企业,拥有这么好的地理位置和硬件条件,怎么会做不好生意?关键是怎么做,思路最重要!”楼金炎是个爽快人,向来有一说一,哪怕这番话是当着胡克昌的面说的。

这是1992年隆冬的一个下午,时任杭州市经委主任兼杭州大厦董事长的胡克昌来到市二轻工业总公司,特意登门造访二轻公司的副总经理楼金炎。

有意思的是,这番持续了近两个小时的谈话,通篇却只有一个关键词,那就是杭州大厦。

这显然是一个耐人寻味的先兆。也就是说,作为杭州大厦的当家人,面对企业的节节亏损,胡克昌可能想有一番新的动作;也有可能,他只是想听听看,这位此时已经在二轻系统内声名鹊起,有着“常胜将军”之称的改革能人楼金炎,对于商业国企杭州大厦的改革有什么值得借鉴的想法。

而聪明的楼金炎此时也已隐隐嗅到某种转折或许即将来临。

果然，就在 1992 年行将结束之际，楼金炎又收到了另外一位重量级人物的约见邀请——杭州市市长王永明。

西湖边，远山近水，风景怡人；一壶龙井，几碟干果，朴素简约。

为楼金炎沏了一盅茶后，王永明市长并不拐弯抹角，而是直接切入正题。

“这段时间，市领导班子进行了多次调查研究，决定重新物色杭州大厦总经理人选。不瞒你说，候选总经理也有不少，其中有别人推荐的，也有自个儿来报名的。不过大家商量来商量去，最后一致认为唯有你才是最适合的人选。今天叫你来，就是想把这一决定告诉你，同时也想听听你的想法。”

“噢！”听市长说自己是接棒杭州大厦总经理一职最合适的人选，楼金炎多少有点意外。而意外之余，心头还有着一份感激，这是对王永明市长及市委领导班子对自己如此信任的感谢。

《天使，望故乡》中，托马斯·伍尔夫这样说道：“我们每个人都是自己人生中的每时每刻的总和。”此时的楼金炎，正如伍尔夫所言，已经由其以往人生的每时每刻锻造而成了一位坚毅而果敢的领导者。

从摩托车运动员到海军战士，在激情燃烧的青葱岁月中，楼金炎吃过常人难以想象的苦，肉体 and 意志都经受过莫大的考验；从友谊皮件厂到工联大厦再到天工艺苑、二轻工业总公司，在打拼事业的“黄金年代”里，他摸着石头过河，凭借满腔热情、一颗不谋私利的红心和敢打硬战的作战精神，把多家效益不佳甚至濒临倒闭的国有企业扶上正轨，使其最终成为同行业的佼佼者。

在人生的旅程中，楼金炎之所以时时不忘给自己施压，正是因为内心有着一股不服输的狠劲以及想要书写不平凡人生的渴望。如今，已经 46 岁的他，面对事业上的又一个崭新挑战，还能勇于踏上新的征程为社会做出更大的贡献吗？

王市长意味深长地补充了一句：“这个烫手山芋，没有两把刷子的人怕是不敢啃啊！”

来之前，因为有了上一次与胡克昌董事长见面的铺垫，楼金炎对杭州大厦的了解要比一般人更多一些。据他所知，如今的杭州大厦账面赤字将近 200 万元，实际亏损可能更为惊人。

先后合作的两家外资公司，前一家香港首伦公司由于感到前景渺茫，早早地就终止了与中方的合作关系；后一家澳门南光集团有限公司，作为国资委派

驻澳门的中资集团，也算是一家国有企业，虽然在内地拥有 200 多个投资项目，资金实力相当雄厚，但是由于长期得不到应有的回报，显得十分焦虑。在万般无奈的情况之下，南光只得将“状”告到国家经委、浙江省政府和杭州市政府等处。如果问题再得不到解决，他们也极有可能选择终止合作关系。

无论如何，楼金炎明白，目前的杭州大厦正如王市长所言，是一个烫手的山芋。而且杭州大厦是市政府的重点项目，听说员工中高干子女及干部家属很多，裙带关系错综复杂，自己去了之后，各项工作能否顺利展开也很难预料。

那到底是接还是不接呢？

此时的楼金炎并没有给自己多少思考的时间，也没有患得患失、瞻前顾后。他略微沉吟了一下，便朗声回答：“王市长，我愿意无条件服从组织上对我的安排！”这是军人服从命令的天职，是运动员热爱挑战的天性，是对组织信任的回应与报答，是对翻越人生又一重山峰的渴望……

对于这样的回答，领导非常满意。王市长转达了组织上的决定，到了杭州大厦之后，楼金炎原有的干部待遇虽然会被取消，但是副局级身份依然保留。

“到了那里之后，你尽管大胆放手去干便是，我们一定会全力支持你的！当然，如果你干了一阵后不想干了，那不管什么时候想回原单位都可以，保证你‘官复原职’。”