

2 不懂就学，看书、看报表、实地考察

2007年，夏正宇做出了一个出人意料的决定，离开了被自己一手扶持起来的天一广场，重新出发，应邀赴银泰集团担任浙东区总经理。谈起这个选择的初衷，夏正宇说：“没什么特别的原因，有这么一个机会，就去试一试。”

这个“试一试”可不像她说出来的那么轻松。一上任，银泰整个浙东版图的四个百货、两个购物中心、七个项目都摆在了夏正宇的面前。对原先运营商业地产的夏正宇而言，百货是全新的领域。“好比从来没上过船、出过海的人，突然把一艘船交给你，要你把这艘船开起来。”夏正宇如此形容自己的感受。此外，完全市场化的银泰与原来国企的氛围非常不同，第一年，她颇有点“晕船”。

不懂就学，看书、看报表、实地考察，在短时间内，夏正宇迅速摸清了百货业的门门道道，开始施展拳脚。她做了两件事，一是签约宁波世纪东方广场——后来对银泰百货在浙东区的战略布局起到了重要作用；二是对东门店进行3个多月的闭店装修调整，使其与天一店的定位形成明显区分。

放弃开业，意味着与上亿元的销售额失之交臂，还要投入大笔装修费，夏正宇的决定在当时令不少人感到吃惊。比起眼前的利益，夏正宇则把眼光放在长远处。“把同质化的两家店放在一起没有意义，要差异化发展，既避免相互竞争，又能优势互补。”

在她的策划下，天一店侧重高端女性消费，东门店则希望形成家庭型的购物氛围，分工不同，定位清晰，两家店的业绩都获得了长足的增长。

2007年到2015年，在夏正宇担任银泰集团浙东区总经理的8年间，银泰百货浙东区的规模及销售业绩节节提升。尤其是上任前三年，夏正宇将银泰的年销售额从2010年的25亿元提升到35亿元，店庆销售额则从2010年的3亿元提升到了5.5亿元。

3 理智复盘上一阶段的实践

2015年，夏正宇46岁，她的职业生涯只剩最后一个十年。作为一个资深职业经理人，未来的上升空间已一览无余。

这显然不是夏正宇的“吾心安处”。

在零售行业耕耘十余年，她从未放弃过对零售本质的思索。消费升级已在酝酿之中，零售行业的转型升级箭在弦上，在传统百货之外，主打高品质的精品超市仍是一个空白。若要做消费升级的生意，主打中高端进口商品、打通线上线下的“洋超市”跨境电商一定是一个好的切入点。

于是，一个想法在她心中萌芽了——想创立一个自己的品牌。“我把天一和浙东区银泰做起来都花了不到十年，再来一个十年，依然有很多可以做的事。”夏正宇说。

进口商品、精品超市对夏正宇而言是全新的品类和业态。当她做出创业的决定时，看好的人并不多。她在银泰的邮件系统里发了招募令，募集到三位干将，又去杭州招聘了12位应届毕业生，组建起了初创团队，西选这艘小船，才摇摇晃晃地出海了。

筹备初期的艰辛不言而喻，这个曾经操盘几十亿元生意的前职业经理人，和员工一起席地而坐吃盒饭，死扣各个细节，因为人手不足，收银、搬货、贴价格标签、分拣货物……这些活夏正宇都干过。“创业真心不易，有太多看不见看得见的坑。”夏正宇感叹，自己作为创始人，要带团队，经营店铺，还要抬头看路。“这个路还是你摸索出来的，因为没有人走过，只能自己一步一个脚印踩出来。”

好在结果并没有辜负他们的努力，西选第一家店开业之时的盛况，到现在都令人记忆犹新。整个杭州银泰的保安都调派到武林路上的西选来维持秩序，因为人流太大，只能排号入场——直接排到了10000号。原本在宁波的夏正宇也被同事紧急叫回杭州。当时阿里的CEO逍遥子张勇，一周之内带着团队来西选看了两次，要看看这是何方神圣，能在零售业整体低迷的时代把实体商超做出这样的影响力。

“开业之前，我们没有做过任何营销。”夏正宇自豪地说，“在一家1000平方米的店铺中，一天做出5000万元的营业额，到现在为止，还没有人打破西选第一家门店的坪效记录。”

有了第一家店的成功，夏正宇更加确定自己的判断没有错，有了把西选继续发展壮大念头与信心。头两年，夏正宇抓住各种机会开店，最多时候一个月开了七家，通过迅速扩张积累起了大量实践样本，摸底开店的运营规律。当形成一定的连锁规模后，夏正宇开始放慢扩张的步伐，精心打磨已有的店铺。

西选也并非刚出生就有现在的模样，最开始，夏正宇对西选的定位是对标和义大道的进口超市Ole。但在实践中，夏正宇意识到，西选模式的成功，一个重要的优势是在于其小而灵活的定位，因此，她及时调转船头，放弃了原本谈好的一家3000多平方米的大店铺，避免了可能的亏损。

每隔一段时间，夏正宇就会理智复盘上一阶段的实践，厘清西选的优势和劣势，不断调整方向，发扬长处，弥补不足——正是靠着这一“法宝”，西选成功度过创业三年的“生存期”，得以在刀光剑影的零售江湖存活下来。三年多的时间，西选开了30家门店，始终保持零亏损的神话。

4 对新鲜事物充满好奇心

让夏正宇感到欣慰的是，作为一个从业二十年的老商贸人，自己并没有被挤出新零售的赛道，依然活跃在商业的赛场上。她认为自己的成功并非偶然：“我从传统零售业一路走来，有一个深刻的感受，我们老零售人更应该抬头看路，去拥抱新鲜事物，不然等你反应过来的时候，已经被甩开很远了。”

而求知若渴、对一切新鲜事物都充满好奇心的夏正宇，就是“抬头看路”的最佳代表。阿里与银泰联姻后，夏正宇成了阿里的157426号员工，每周，她都要往返杭州与宁波，接触最新、最前沿的行业信息与趋势，扩充自己的眼界，也给西选的运营注入新鲜的血液。

夏正宇笑称自己的个性是“奇特”，总不走寻常路。但交谈之中，不难感到，这是一位从未停止学习，时刻保持思考的女企业家，“不走寻常路”，恰恰是因为关切自己生活的时代所发生的各种变化，对其中蕴含的可能性充满兴趣，更不乏魄力与勇气，将自己的超前判断付诸于实践。在外人眼里，夏正宇抓得住机遇，敢想敢拼敢做。但在夏正宇眼中，自己职业生涯那几个关键转折，不过是一个“凡心所至，素履可往”的自然选择。商海浮腾，她始终保持一份可贵的谦卑：“时代给了我很好的机会，让我见证了宁波乃至浙江这二十年商业的变迁。”