

# 华东周刊

## EAST CHINA WEEKLY

A1 人物 Profile

总第184期 2024年1月16日 星期二 主编:马晓才 执行主编:李洁 徐青青 美编:楼燕红 战略合作: 杭商传媒 联系电话:0571-85068763

# 章金顺： 我和自行车的故事



● 跨湖楼创始人章金顺

■ 陈蓉/文 徐青青/摄

## 人物名片

章金顺，跨湖楼创始人。兼任浙江省餐饮协会常务副会长、萧山区工商联副主席，系萧山区人大常委会、浙江工匠、杭州工匠、杭州市劳模、杭州市首届慈善奖获得者。

我1983年学厨，1988年创业，出道35年。这35年故事还真不少。我想给大家讲一个关于“自行车”的故事。

我创办的酒店叫跨湖楼，在我们酒店大门口，放着一辆28寸的凤凰牌自行车。现在的年轻人肯定是不知，但在我们那个年代，有一辆自行车是了不起的事。这辆28寸的自行车，是当年风雨同舟，和我一起打江山的战友。

我出生穷苦人家，家里房子都是租的。为了有一技之长，父亲让我去城里学做厨师。经亲戚介绍，那年15岁，也就是1983年，我去了杭州楼外楼学习。一年后，又到天香楼学习。1985年回到家乡，在当时萧山望湖旅馆当厨师。两年后无意中听说，跨湖桥头的小吃店跨湖桥饮食店办不下去，在找人承包，我想了想，决定辞职下海，和以前在饮食店干活的人一起，当起了小老板。

说是小老板，其实是店小二。一个店就两个人，没办法，还把我外婆叫来搞卫生和收钞票。为了买菜方便，我用之前上班的积蓄买了一辆自行车，这是我当时最大的投入。

一开始，小吃部只做早餐，晚上我睡在店里，早上四点半起来，大锅筋锅烧上水，然后骑上我的自行车到市中心桥头，买上5斤猪肉，20斤面。买好回来，我们两个人配合，菜料都准备好，到六点半，开始烧面，一般一斤面烧4碗，来吃大都是砖瓦厂的工人，通常到8点左右收摊。

我后来一琢磨，这个小吃部中午、晚上空着，可以改成饭店。我隔了两个包厢，买了块橘黄色的格子布，一洗一烫，桌上一铺，当时看来很潮。没想到这之后，一直亏本的小吃部当年就赚了一万。那年，我把一万块钱装在夹克衫里，都是10块10块的，拿给我老妈，我老妈高兴坏了，说：“这下你讨老婆的钱在了。”这一万块钱可真是血汗钱啊，是一脚一脚踩出来，一勺一勺做出来的。

那一年，我都睡在店里，晚上陪伴我的，就是这辆自行车。当年的跨湖桥饮食店距离现在的跨湖楼酒店非常近，是我们酒店集团起步的地方。

当时苦是苦，还算比较顺。在1988年，我遭遇了事业的第一次重创。开饭店的最怕什么？要我说，最怕疫情。

我开餐馆这30多年，共经历了三次比较严重的疫情。第一次是1988年的上海甲肝。当时我正好拿着“老婆本”，到城区开了我的第一家饭店，开业不久就遭遇当头一棒，亏得“老婆本”都没有。就在我出师不利的时候，又是我这个“老战友”自行车救了我。

当时，我的饭店在车站边，常有乡镇的人坐着公交车到城里办事。那时交通不便，到了车站后，基本上靠两条腿走。我灵机一动，买了几辆自行车放在店里，凡是来我店里吃饭的客人，都可以免费借自行车去办事，办好事再还回来坐公交车回家。这一招还真的挺管用，来我这里吃饭的客人又多了起来。后来，我又买了一台录像机，让等车的客人打发时间。一传十，十传百，饭店生意越来越红火。

现在想想，为什么当时几辆自行车就帮我解了困局，其实就是解决了用户痛点，或者说精准的增值服务。

1988年，对我来说是非常有意义。这一年，我拥有营业执照，是以法人代表身份去开饭店的，绝处逢生后，我更有信心面对创业路上的各种困难。拿年轻人的话来讲，就是不断“升级打怪”。

后来又遇到两次大疫情，SARS和新冠，也遇到过两次大的火灾，几乎一夜之间化为灰烬，虽然损失都很惨重，但内心总有一份信心，始终保持初心，用当年脚踏自行车的勇气，努力前进。所以有时候“开头难”也未必是坏事，路就在脚下，就看你是不是一步一步往下走。

小时候学自行车，大家有没有发现，没什么诀窍，就是一直骑，自行车就不会倒。创业有了信心后，我想有自己的品牌。1992年，西苑饭庄开业，正式打出“西苑”这个品牌。后来，西苑饭庄升级为西苑大酒店，我正式有了自己产权的酒店。2000年，又开了萧山第一个自助餐式茶楼，成为当时萧山网红地。2006年回到湘湖，2009年将西苑品牌升级为跨湖楼品牌。到今天，我拥有跨湖楼、悦章、川页三大品牌，13家门店，1300个员工，各类高技能人才115名，总营业面积6万8千平方米。这35年来，我感觉自己就是在骑自行车，虽然中途要上点油，要紧紧螺丝，但是只有不停地踩，不停地蹬，这辆破自行车才能平稳前进。有时候快一点，有时候慢一点，但总能骑出一条阳关大道。

来过我酒店的朋友，大部分都会被酒店环境吸引。我是地道的湘湖人，生于湘湖，长于湘湖。2005年，萧山政府要开发湘湖，还湖于民，需要当地村民拆迁，为了支持政府，也因为对湘湖的感情，我是第一个站出来同意拆迁的住户。我不仅做家里人的思想工

作，还在自己的酒店里出了政策，给大家两三天带薪假回家处理拆迁问题，在政策规定时间内搬迁的奖励2000元。后来，其他村民知道这个政策，还来问我，不是我酒店的员工能不能享受，我都给他们享受了。记得当年在湘湖拆迁奖励上，我大概拿出了50万，一笔不小费用。时任萧山区副书记周先木专门上门慰问和感谢我，那时候我不过是一个开餐馆的小老板，在村里引起了很大的轰动。

那时候，在西苑海鲜楼，有三分之一员工是湘湖人，大家对湘湖拆迁还湖于民处于观望状态，对未来有很多担心和怀疑。可能是因为我的厨师生涯是从西湖边的楼外楼起步的，所以听说湘湖要建设开发，我有很多期待，希望自己的家乡变得更美丽。

2006年，湘湖刚开发，比较冷清，我毅然回到家乡，接手经营湘湖边第一家酒店越风楼，当年就扭亏为盈。有付出总有回报，因为积极参与湘湖保护与开发，当年，我成了一名政协委员，被评为萧山区劳动模范。当时的湘湖建设可谓日新月异，虽然那时候我已经有了小汽车，但还是会经常骑上我的自行车，去湖边转转，去我当年开伙食店的树下坐坐。

有一次，骑着骑着，我忽然想，这个小小的自行车为什么能够承载我的重量，还有一大堆的货物，为什么我能又快又稳地穿梭于大街小巷？还不是因为自行车有两个轮子，一前一后，配合得天衣无缝，所以可以承重若轻，可以行千里路。在我事业前进的道路上，要走得稳，又要走得远，光靠自己肯定是不行的。

2016年起，我采用股权激励的方式，将部分股权分给企业高层，并逐渐延伸到企业中层。刚开始，大家不敢入股，后来我承诺，凡是第一次入股，赚了算你的，亏损由我承担。后来我又提出，门店与门店之间的高管，相互持股、交叉持股，这样有三个好处：一是企业骨干都是公司的合伙人，都是为自己干；二是相互之间有一个监督，因为大家都是内行人，谁也骗不了谁；三是相互支持，你做得好我有好处，我做得好你可以分红，这样不会出现相互拆台的情况。所以，在我们跨湖楼酒店集团，每一个管理者都是公司前进的不可缺少的轮子，员工与企业共同成长。

一个人走得快，一群人走得更远。在这样的管理模式下，我在湘湖陆续开出了跨湖楼、湘湖悦章、古越人家、湘湖大院、湘湖小隐等。2009年，我成立了跨湖楼酒店集团，这个名字我也是想了很久，最后取名跨湖楼，是为了纪念跨湖桥饮食店和致敬楼外楼。我和员工说，要把跨湖楼打造成湘湖边的百年老店，每一个员工都要像爱护眼睛一样，爱护跨湖楼这个品牌，让湘湖边的跨湖楼系列酒店，与美丽的湘湖融为一体。

要成为餐饮行业的百年老店，我觉得三个要素缺一不可：菜品、服务、管理。针对这三个核心，集团成立了三个专委会：一是名厨委，负责采购高品质原材料，研发菜品，把控整个厨房的采购线；二是服务委，负责招聘、培训员工，紧紧围绕如何加强对客户的精细化服务；三是财审委，负责每家店的财务审查，通过监管促进每家店健康发展，从而保障每个股东的利益。这三个专委会，在集团中都起到了很重要的作用，相互促进，推动跨湖楼踏踏实实往前走。

这些年，跨湖楼酒店集团先后取得了国家五钻级酒家示范店、中华餐饮名店、浙江省五星级餐馆等多项荣誉，成为湘湖餐饮文化的代表。

这么多年过去，陪着我创业的自行车渐渐“老了”，但我仍然偶尔会在湘湖边骑行，到各个酒店转转看看。取代我28寸自行车的，是大家都认识的小红车。刚开始看到小红车在城区投放，我心里还有一点嘀咕，又不是80年代，自行车是件稀奇事，还需要借自行车吗？但事实证明：我错了！或者说，是我格局小了。我发现，用小红车的人还挺多，确实给老百姓提供了便利。从小红车里，我看到了“共享”和“分享”的力量，更感受到社会进步和发展需要大家一起努力。

如果说，这些年我在事业上有了些积累和成就，那这些积累和成就如果不和社会“共享”，不和需要的人“分享”，百年老店的意义就成了自我满足，是远远不够的。对企业家而言，最好的共享方式就是做公益，做慈善。

我们集团有两位员工先后患重病，我第一时间捐赠10余万元用于他们的治疗；资助多名因贫失学的学生重返校园。从2016年开始捐赠萧山区慈善总会留本冠名200万元。

2018年，萧山与贵州从江扶贫结对，我从报道上看到从江的情况，先参与了一些扶贫助学活动，后来跟着区里组织的团队去从江实地看。几次对接下来，发现有许多老百姓没有实现脱贫，经过多方论证对接，决定创设一家慈善扶贫酒店，2020年投资6000余万元成立萧从茶酒店，采取“萧山提供场地政策+企业投资运营+从江文化加持并受益”的“产业飞地”模式，成为浙江首家东西部协作慈善扶贫餐馆。

“扶贫酒店”不仅把从江的特色美食和民族风情带到了杭州，还通过消费扶贫、就业扶贫、持续扶贫等方式助力从江发展。为吸纳当地劳动力，只要是从江籍人员到萧从茶就业，在原工资基础上外加1000元补贴，夫妻安排夫妻房，有子女的联系当地学校安排读书。萧从茶开张以来，已为贫困户提供就业岗位200余个，三年内仅专项工资补贴就达20多万元。同时，每年从餐馆利润

分红中拿出部分资金专门用于从江乡村振兴，累计50万元。

到今天，我个人捐款累计770万元。2023年12月13日，我被授予第一届杭州慈善奖个人捐赠奖。这个奖和其他荣誉不一样，对我来说，慈善，不是一种荣誉，而是一种责任。慈善，只有起点，没有终点。

今年是我从事餐饮行业40年，正式创业35周年，我算是餐饮行业的老兵了。回首往昔，我既感慨又欣慰。感慨的是一直与这个行业荣辱与共，不离不弃；欣慰的是这几年不断有更多新鲜血液注入，让餐饮这个传统行业焕发新机。

当了35年的店小二，我深刻地体会到，只有不断创新、不断折腾，才能不被时代抛弃。这几年，我玩过互联网，当过主播，也研究过社群运营。在这35年里，我只干了餐饮一件事，能坚持下来，和创新分不开。我们始终要跟着时代走，甚至要稍稍比时代超前一点。大家看我现在的样子，其貌不扬，但我也很自豪地说，我一直在引领潮流。人家开小吃店的时候，我搞了两个小包厢。人家开饭店的时候，我搞了个录像机。人家开酒店的时候，我开的海鲜楼把海鲜放在大厅让顾客新鲜看得到……

2020年的新冠疫情，让人心有余悸。我清楚记得，2020年1月28日，跨湖楼8家门店全部按下了暂停键，一季度的营业额只达到往年的30%。除了营收上的损失，租金、人工等也是一笔大开支。以2月份为例，员工工资750万元，社保公积金60余万元，房租加能耗300万元。“逆来顺受”不是我的性格，当时我们提出了“不开业、不聚餐，勇为防疫做贡献；不裁员、不欠薪，不给政府添麻烦；不懈怠、不侥幸，严格防控保平安”的口号。我们主动出击，过了元宵节，我们试水线上外卖，连夜在公众号开通了外卖服务，团餐配送、套餐配送、生鲜配送、点心配送，利用现有资源，带着1000多名员工风风火火搞起了线上生意。在这次“被迫”的线上试水中，跨湖楼的一款大肉包更是一跃成为“网红”。最多的时候，一天能卖近6000个，仅湘湖小隐一家店最多的时候一天卖了2000多个。外卖生意让我正式触电网，成立科技公司，开展线上配送业务。同时，占领白领市场，进军新领域，打造自己的日料品牌。我们的自救故事当时成为一段佳话，萧山区主要领导还专门带队上门调研我们的战疫故事。

但是，话说回来，为什么我要把这辆破自行车放在酒店大厅，最终是要提醒自己不忘初心。餐饮行业的初心是什么？我们的灵魂是什么？是让顾客在一菜一饭中感受生活的美好。一句话：人间烟火气，最抚凡人心。

自行车的故事讲完了。如果大家来萧山，欢迎来湘湖边骑自行车，顺便来跨湖楼尝尝正宗的萧山菜。我在跨湖楼等着大家！