

# 严州府：打造『千年古府』的美食窗口

——对话严州府企业董事长王拥军

□记者 吴燕

严州府站在了20周年的时间节点上。20年，七千三百多次日升日落，时光如新安春潮涌，奔腾、回转，惊涛拍岸，刻录下这一方热土无数的传奇和故事、几多豪迈与启示。20年，二百四十个月斗转星移，以严州文化为“芯片”，以特有的美食语言作笔墨，严州府在这片土地上拨洒出了一部自强不息、创新创业的美食华章。走出了一条文化驱动、品牌创建和产业链延伸的发展之路，创建成为中国餐饮名店、省级著名商标，国家一级重点学科、食品科学与工程专业联合培养基地，江南大学农产品研究院研究基地、硕士研究生培养基地。



## ■严州府20年：味蕾上的乡愁

那个盛夏的黄昏，一个19岁瘦瘦高高的农村小伙背着简陋的铺盖，吃力地挤上了去城里的中巴车。这年，老严中毕业的他没能考上大学。父母告诉他，农村的孩子没有别的出路，不能考上大学就去学点什么手艺吧。当时车上的人，甚至连他自己都没有想到，30年后这个叫王拥军的农村娃，会成为拥有3家餐饮门店、一个食品加工企业，员工达400多人的企业的掌门人，他的企业成为中国餐饮名店、浙江省著名商标和浙江省农业龙头企业、农业科技型企业。

记者：每个人对故乡总会有一种挥之不去的情结，而这种情结有时往往会以某种特殊的符号存在于心底，家乡便成了心中的一个符号，一种标记。

王拥军：对我来说，故乡的印记很大程度上就是那座桥，和住在桥边的已经82岁高龄的外婆。小时候，妈妈去照顾在外工作的父亲，而我理所当然地和外婆一起生活，直到初中毕业。没有父母约束的孩提时代，我顽皮而淘气，乡村孩子的什么躲猫猫，抓鱼摸虾、逃学玩水，一个也不缺。玩的累极的时候，外婆喊我回家吃饭的声音就会从远远的地方传来。每次玩累到家的第一件事就是狼吞虎咽地享受外婆做的“佳肴”：蒸肉圆、炭火鸭、小鱼小虾……。看着烧菜的外婆和烧火的外公，在边上静静等待的我，心中总会涌起一丝丝的温



依然会在家乡的那座河桥桥头送我等我。高中毕业后，我没能如愿考上大学。那段时间心情沉闷，整天窝在外婆家里，只感觉理想与现实离得很远。89年我去了新安江成人职校学厨师，2年后进入农行上班，6年后我担任了千岛宾馆的总经理助理、餐饮部经理。记者：我们注意到，创建严州府时您有一种可贵的文化视野，即本土的历史文化与餐饮



暖。天真地想等我长大，我要给外婆烧很多很多的好吃的。念初中时，学校和外婆家有些路程，外婆每天早上给我弄好中午的米和菜，送我到桥头。放学回来，远远的就会看到桥头等我回家的外婆的身影。85年，我考上了当时的严州中学。在严州的三年求学生涯里，无论上学还是回家，外婆经营的融合、碰撞。当时，您把餐饮与文化进行融合，出于哪些方面的考虑？



王拥军：人生有太多的机缘巧合。尽管外婆给了我孩提时的“佳肴”梦，而3年的严中求学生活，给了我许多古严州情怀，几年的餐饮工作让我对餐饮业有了更多的了解。然而，我通往美食之路的“河桥”到底在哪里？98年我找到了答案。

这年9月，我拿出了仅有的区区2万元的积蓄，举债8万元，开始踏上了创建严州府酒

店的路。租下就业培训中心后，我白天当采购员、设计师，晚上做值班员。那时，民营的餐饮业发展快速，杭帮菜正在成型。是照搬杭帮菜，还是有所创新，这成了我必须马上面对的大问题。

做酒店不能是一锤子买卖，要有持续经营的思路和能力。当时外面的餐饮名店大多是和本地文化沉淀有关系的，像北京的全聚德、杭州的楼外楼、知味观等。而我们建德是一座旅游城市，且文化内涵十分丰富，我要用餐饮特有的语言和元素去表述这种文化、展示这座美丽的城市。名称确定了，定位和目标清晰了，这就是要把酒店打造成具有建德地方特色的文化餐饮，“山水、文化、美食”成为严州府一以贯之的经营定位。在这个定位下，我们致力于挖掘和弘扬严州文化：白墙、青瓦、灰石灯、红灯笼、绿竹林和店内诗书、画印、雕刻，明式个性家具结合在一起，使人感受到古严州和浙西乡土民居风情。将新安十景、名人名胜民俗通过包厢名称和包厢内装饰画的展示，搬到了酒店内，山水和美食融为一体。一大批多系列含有严州文化因子的菜肴被开发出来，国太豆腐、桐庐柴火鸡、九姓鱼头王、长脚银针虾、分水棍子鱼、遂安焗石笋、寿昌蒸仔饊等不一而足。严州府独创《严州菜谱》的同时，开发了极具严州文化特质的严州第一宴、九姓渔民宴、十里荷花宴和严陵小吃宴“四大品牌宴”，通过宴席和美食节的形式向外推广、宣传，呈现给广大宾客。在严州府，吃到嘴里的都是文化。严州六县传统名菜，推出的六大特色菜子胥野渡鸭、太白回香肚等，每道菜肴都有一段流

传久远的故事。

记者：可不可以这样理解，创业伊始，具有文化、民俗、建筑、菜肴等丰富内涵的严州文化是您一座通往成功的“桥”？

王拥军：是的。人有时非常简单，就是从这座桥走到另一个桥头。

记者：从千年古邑梅城的历史文化出发，20年中严州府有两次转型：一次是走出去到杭州“卖”建德地方文化，另一次是回归建德本土开发严州府食品，这两次转型对企业发展有哪些作用和意义？

王拥军：走出去是为了更好的回来。2002年11月，严州府布局杭城的第一个连锁店——朝晖店开门迎客。开业后的朝晖店生意红火，出现了爆满排队候座的现象。一时间，“建德、严州府、文化餐饮、乡土文化”等成了杭城市民热议的话题，并受到了业界和媒体的高度关注。严州府首次布局杭城，并在短时间内引发了“严州府现象”的一个关键因素就是建德历史文化。装修特色：对浙西山越民族特色、南北文化融合后的儒道两种文化和古严州区域的人文风情理解，并借用独特的建筑装饰语言来加以有效表述，使硬的装修植入了软的文化元素。文化特色：一是以古严州的历史文化的背景，整合出充盈着地方历史文化特点的菜肴体系，国太豆腐、九姓鱼头王、九姓渔民宴、十里荷花宴……，都让顾客品尝着道道文化大餐；二是演绎文化。比如，在朝晖店推了“一接、二抛、三拜堂”的严州府版九姓渔民婚礼等，把古严州的历史文化演绎得淋漓尽致，使顾客在品尝美味的同时，体味着悠久历史所带来的文化气息。继严州府朝晖店在杭城叫卖文化受到市场热捧之后，严州府开始了分阶段布局杭城的行动。

记者：严州府第二次转型对企业发展有哪些作用？

王拥军：走出去是为了更好的回来。严州府为什么要走出去，我想有这么几个原因：一是经过若干年的发展后，我们对古严州文化的挖掘有了一定程度的积累，对文化与餐饮融合、对接有了一些较好的思考，解决了凭什么走出去的问题，这使严州府走出去成为可能。二是企业的发展要求我们走出去。严州府只有走出去，走连锁的路子，我们才有可能走得更远做得更强。三是严州府走出去的一个关键原因就是要在一个更大的区域范围里去配置资源，以获得新的发展。特别是第二次转型，在文化力和品牌力基础上获得了科技力。

记者：每一位商人都是一本市场经济的教科书。成功固然令人敬佩，但他们追逐梦想过程中所遭遇的挫折乃至失败，同样应该得到尊重。您有过类似的经历和教训吗？

王拥军：20年的发展并非一帆风顺。2001年底，经过一段时间的论证和准备之后，严州府开出了一家以龙游独特的姑蔑文化为文化背景，以新安江、千岛湖淡水鱼为主打经营品种的社会餐饮——南海渔港。一如多数刚开张的酒店一样，南海渔港开张后，即以其以文化餐饮的独特魅力和文化亲和力，得到了市场的认可，并引起当地政府的关注与重视。然

而，半年后严州府却悄然撤出了南海渔港。

记者：到底是什么原因使严州府这一次试水变成了“呛水”？

王拥军：我有几个反思。一个是用连锁的形式走出去是正确的，但是古严州文化和姑蔑文化的相容性非常值得怀疑，把两种缺乏相容必然性的文化，以连锁形式揉合的本身不具有可操作性，出现了“连得起却锁不住”的现象。从严州府在龙游的这个时间段上说，严州府的这一次走出去是失败的。但是，如果把把这个时间段放在严州府20年的发展历程中观察，正是这次经历使得严州府在企业治理、商业运作模式、领导素养提升、团队能力和人力资源储备等各方面得以持续强化，这为严州府之后的杭城市场拓展奠定了坚实的基础。从这个意义说，严州府龙游的意外“呛水”，无疑具有正向意义。

## ■严州府20年：味蕾上的产业

记者：在文化和品牌引领下，严州府餐饮经营可谓风生水起，成为行业翘楚。那么，严州府进军食品加工行业出于哪些思考？

王拥军：如果说严州文化是20年的发展利器，那么科技则是严州府今后发展的新动能。2010年，严州府创建食品有限公司，占地近一百亩的食品研发、加工项目在洋溪投产。与江南大学、浙江工商大学和省农科院的产学研工作先后开展，其生鲜食品杀菌保质关键技术的研究及应用分获2010年、2011年中国商业联合会科学技术一等奖、二等奖，企业通过ISO9001、22000认证。随后严州府进军餐饮配送市场，凭借其文化力、品牌力，形成了目前严州府品牌+餐饮+食品的经营矩阵。

“严州府是杭州地区乃至浙江省内为数不多，能与外婆家发展要求相匹配的供应商之一。”2012年7月，外婆家餐饮掌门人考察严州府食品后这样说。对严州府专注于本土文化的挖掘、经营理念、品牌拓展、科技水平、创新研发等给予了颇多赞誉。同年10月，外婆家和严州府战略合作协议在杭州签订。紧随其后，绿茶、新白鹿、开元旅业、上海避风塘、海底捞、乡村基、新南华、名人名家、70后饭吧、弄堂里、小厨娘等一大批国内顶尖餐企纷至踏来，严州府食品正成为国内知名餐企的中央厨房，形成了以江浙沪为核心、辐射全国20多个省市的良好市场格局。研发出东坡系列、九姓渔民系列、本土特色四大产品矩阵。产品先后获中国农产品博览会优质农产品金奖、浙江省（县级）十佳城市礼品等荣誉。通过“技术研发+生产加工+物流配送+品牌服务”模式，源源不断地向外“输送”健康、便捷的餐饮半成品，与全国200多家餐饮连锁企业形成战略合作伙伴，严州府食品正在成为大型餐饮企业的中央厨房。仅方块肉一项，每天的配送额已超过4000斤，该单项产品的月结算额就达150万元。去年开始，严州府开始我市特色农产品研发，为我市农民增收、农业增效探索新路，努力成为我市集农产品加工、产

品研发设计、科研合作、市场拓展和电子商务等于一体的区域性行业共享平台。

记者：这是否意味着“吃”的产业链拉长，产业链条的上中下游被有效打通？

王拥军：是的。目前严州府食品已经发展成为国家一级重点学科、食品科学与工程研究联合培养基地，江南大学农产品研究院研究基地、硕士研究生培养基地。是浙江省农业科技企业、浙江省林业龙头企业、浙江省农业龙头企业、浙江省食品行业十佳优秀企业，浙江省第7家通过全国“诚信体系认证”的食品企业。成为一家具有严州文化内涵、产学研结合的品牌型、科技型企业。严州府食品将依托外婆家等众多知名餐企。通过安厨公司等互联网平台渗透电商市场，着力打通市场管道，让产品进入千家万户餐桌。不断拉长“吃”的产业链，持续加快的转型升级步伐，为企业的今后发展带来新动能、赢得新空间。

## ■严州府20年：味蕾上的品牌

记者：味蕾上有文化、有产业，也有品牌。严州府在品牌创建上取得了哪些具体成效？

王拥军：文化为导，山水为依，美食为基。从域外看建德餐饮，我们的品牌差距很明显。如外婆家等杭帮菜的大餐饮大连锁，又如沙县小吃的小餐饮大连锁等，餐饮正发挥着其独特的作用，甚至成为一个地方的形象、符号。周边的衢州有“三头一掌”，金华有砂锅，临安有山珍，龙游有“三石”，淳安有有机鱼，我们有什么？有鉴于此，严州府十分重视品牌创建工作，在文化力和菜肴创新体系的推动下，严州府先后斩获了中国餐饮名店、浙江省著名商标等诸多荣誉，品牌力持续提升。

20年来，严州府品牌建设收获颇丰：

记者：如何在更大范围叫响严州府品牌？

王拥军：如朝晖店开业后，以古严州历史文化为背景，整合出了充盈着古严州历史文化特点的菜肴体系；推出的“一接、二抛、三拜堂”严州府版九姓渔民婚礼，把古严州历史文化演绎得淋漓尽致，走出了一条以本土历史文化驱动品牌拓展的品牌创建之路。又如，近年来严州府依托文化力和科技力，以食品加工连接“三农”，以餐饮连锁服务消费者，以文化挖掘更好地展现建德乡土文化餐饮、食品的魅力，持续拉长了“吃”的产业链，目的就是在更大范围内去配置资源，在更大市场半径上把严州府品牌擦得更亮、叫得更响。

记者：站在20周年时间节点上，您对严州府今后的发展有哪些思考？

王拥军：“山水·文化·美食”定位一以贯之，以更大的力度挖掘、传承和弘扬严州文化，加快“府上”和“九姓渔民”餐饮项目开发打造步伐，把餐饮做精；以更响的严州乡土文化餐饮品牌、更好的科技、更大的市场，持续拉长“吃”的产业链，把食品加工做强，以此让建德山水、文化、生态之美，通过美食传导给更多消费者。特别是在严州府在20周年时

间节点上，要围绕“建设新时代美丽城镇，再现‘千年古府’新面貌”要求，坚决扛起打造“千年古府”的美食窗口使命责任，让更多消费者品尝到“千年古府”味蕾上的美丽。

2000年，严州府明确了创建《严州菜谱》思路。2001年，严州府明确了立志特色美食的领先地位、弘扬严州文化的企业目标。2002年，严州府被杭州市人民政府认定为杭州市文明单位。2003年，严州府荣获首届浙江餐饮名店称号。2004年，九姓鱼头王、国太豆腐被评为“浙江名菜”。2005年，严州府荣获杭州市著名商标。2006年，分水棍子鱼、桐庐柴火鸡、淳安团鱼锅、三江纤夫鱼等荣获第二届百家食谱“金勺奖”。2007年，严州府被评为中国餐饮名店，“严州府”商标被认定为浙江省著名商标。2008年，严州府被评为杭州市餐饮企业30强。2009年，严州府获我心目中的杭州品牌、文明单位、首批杭州休闲生活体验店称号。2010年，浙江严州府食品被评为省级林业龙头企业。2011年，严州府食品被认定为浙江省农业科技企业、荣获中国商业联合会科学技术进步奖、浙江省农业科技企业。2012年，严州府餐饮荣获中国连锁金麒麟奖之最具投资价值品牌、创业就业基地称号，严州府食品荣获浙江省食品行业十佳优秀企业称号、杭州市科技型中小企业证书。2013年，严州府荣获浙江餐饮金鼎杯最具影响力餐饮品牌。严州府九姓渔民宴在杭州餐饮业长三角推介活动展台展示荣获最具特色奖。董事长王拥军个人被评为第四批杭州市非物质文化遗产项目严州府家制作技艺的代表性传承人。2014年，严州府被评为浙江省品牌文化建设优秀企业和省级餐饮服务食品安全示范单位，董事长王拥军荣获全国最具影响力的浙江餐饮人物称号。2015年，严州

府食品被认定为第八批省级骨干农业龙头企业、成长型企业、江苏省餐饮行业协会常务理事单位，董事长王拥军被评为中国餐饮优秀企业家、浙江餐饮业金鼎杯风云人物。2016年，严州府食品荣获杭州市餐饮转型示范企业金桂奖、杭州市模范集体、浙商商贸流通业诚信示范企业称号，严州府获餐饮业转型发展示范企业金桂奖、G20杭州峰会指定快餐供应企业。2017年，严州府食品被认定为年度中国餐饮50强企业，建德辣鱼头评为浙江名菜，董事长王拥军荣获中国餐饮30年杰出人物奖。2018年，董事长王拥军被评为浙江省第五批非物质文化遗产传承人。

记者：如何在更大范围叫响严州府品牌？

王拥军：如朝晖店开业后，以古严州历史文化为背景，整合出了充盈着古严州历史文化特点的菜肴体系；推出的“一接、二抛、三拜堂”严州府版九姓渔民婚礼，把古严州历史文化演绎得淋漓尽致，走出了一条以本土历史文化驱动品牌拓展的品牌创建之路。又如，近年来严州府依托文化力和科技力，以食品加工连接“三农”，以餐饮连锁服务消费者，以文化挖掘更好地展现建德乡土文化餐饮、食品的魅力，持续拉长了“吃”的产业链，目的就是在更大范围内去配置资源，在更大市场半径上把严州府品牌擦得更亮、叫得更响。

记者：站在20周年时间节点上，您对严州府今后的发展有哪些思考？

王拥军：“山水·文化·美食”定位一以贯之，以更大的力度挖掘、传承和弘扬严州文化，加快“府上”和“九姓渔民”餐饮项目开发打造步伐，把餐饮做精；以更响的严州乡土文化餐饮品牌、更好的科技、更大的市场，持续拉长“吃”的产业链，把食品加工做强，以此让建德山水、文化、生态之美，通过美食传导给更多消费者。特别是在严州府在20周年时

间节点上，要围绕“建设新时代美丽城镇，再现‘千年古府’新面貌”要求，坚决扛起打造“千年古府”的美食窗口使命责任，让更多消费者品尝到“千年古府”味蕾上的美丽。



间节点上，要围绕“建设新时代美丽城镇，再现‘千年古府’新面貌”要求，坚决扛起打造“千年古府”的美食窗口使命责任，让更多消费者品尝到“千年古府”味蕾上的美丽。

