



# 我与海南30年

海南建省办经济特区 30 周年

大型主题活动

海南日报报业集团  
复星集团

联合主办

## 核心提示

一位总是匀速跑的中长跑选手，突然加速跑意味着什么？

龙泉集团给人的感觉就是这样。刚刚过去的2017年，龙泉一口气在上海开了5家店，在新加坡开了一家店。今年1月，龙泉在三亚的第四家店开业。

1993年从一家国有企业负责人任上“下海”时，符史钦也许自己都没想到，当年他和7位朋友东拼西凑50万元开的新鲜大排档，有朝一日能把正宗海南食材、海南菜的大旗插到岛外，插到国外。

“海南发展好，企业才会好。”日前，符史钦两次接受海南日报记者专访，畅谈创业25年酸甜苦辣兴衰沉浮。

## 码上读

扫码听一听符史钦讲他与海南的故事



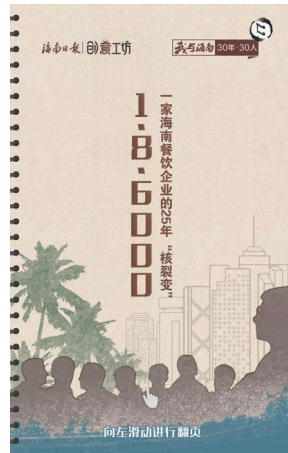
符史钦接受记者采访。  
海报集团全媒体中心记者 陈若龙 摄



编导、剪辑：周静泊  
摄像：郑光平

扫码查看创意H5

一家海南餐饮企业的  
25年“核裂变”



1993年“下海”经商的时候，也许符史钦自己都没想过，自己和7位伙伴东拼西凑50万元开的新鲜大排档，有朝一日会成为资产十几亿元、员工6000多人的大企业，甚至能把正宗海南菜的大旗插到岛外。

企业的发展，与当地经济环境的发展势头息息相关。政府财政收入的钱袋子鼓了，大家的钱袋子跟着鼓了，餐饮业才能取得长足而有活力的发展。

符史钦没有忘记，“海南发展好，企业才会好”。文昌鸡、椰子、五脚猪、豆腐……无论龙泉的店开到全世界任何一个角落，食客吃到嘴里的，依然是浓浓的海南味道。



符史钦（右）代表龙泉集团与学校签约致力提升员工素质。（资料图片）

龙泉集团掌门人符史钦畅谈创业25年酸甜苦辣兴衰沉浮

# 海南发展好 琼菜香天下

■ 本报记者 陈成智

## 史钦寄语

### 谈宗旨

“我们不追求赚快钱，不追求一夜暴富，而是细水长流稳扎稳打，赚自己应该赚的钱。我不能说别人赚快钱不对。有些人可能做一两个项目就成了亿万富翁，但有些钱你可能赚不来。我们懂什么就做什么。”

### 谈文化

“做餐饮的没文化，有文化的不愿意做餐饮？我不信！我们就是要旗帜鲜明地在企业形成尊重知识、尊重人才的浓厚氛围。”

### 谈学习

“龙泉历经25年发展，整体管理仍感觉跟不上时代的变化步伐，我们把店开到上海、开到新加坡，通过合作拓展的同时，可以通过派驻人员交流等形式，学习发达地区餐饮业发展在管理、技术、标准化等方面经验，从而反哺海南门店。”

## 4

乘国际旅游岛建设东风  
让海南菜飘香天下

风，起于青萍之末。  
海南经济发展的“晴雨表”，有时就直接投射在餐饮业上。

2010年1月4日，《国务院关于推进海南国际旅游岛建设发展的若干意见》正式发布，海南国际旅游岛建设发展上升为国家战略。符史钦认为，这不仅是海南发展的里程碑，也给海南餐饮业发展注入了强心剂。

“2013年7月，龙泉在三亚开设了第一家餐饮直营店，到今年1月，已经开了第四家。而且，让我们吃惊的是，原本以为三亚旅游淡季很明显，餐饮业也同样会有淡旺季，但现在的财务报表表明，客人从年头挤到年尾，淡旺季几乎没有太大差别，这就是国际旅游岛建设发展后，三亚车流、人流、现金流发生明显变化的体现。”符史钦举例说，国家给予海南的离岛免税政策，8年来持续放宽额度和品种，让游客体验到了特区的购物政策，给海南旅游业、餐饮业带来的利好效应，是显而易见的。

符史钦注意到，不独三亚，这几年海南的交通和旅游基础设施都发生了巨大的变化，全球几乎说得上年名字的知名酒店管理集团，纷纷抢滩海南；海口美兰机场、三亚凤凰机场旅客吞吐量双双突破2000万人次，博鳌机场开通；环岛高铁大大方便了市民游客出行，跨市县购物、就餐轻而易举；高速公路网正在连接所有市县；一批美丽乡村、特色小镇建设，正在把海南衬托成为一个真正的全域旅游省份……

“我们正谋求在海口、三亚、琼海之外的市县开店，也继续着眼于珠三角、长三角以及东南亚拓展。”符史钦说，龙泉最近5年明显加快了步伐，是之前20年厚积薄发的结果，也得益于海南经济社会发展持续向好、中外游客源源不断涌入。

“不是之前不想跑快点，而是当时根本不具备快跑的条件。”符史钦坦陈，“现在我们有条件把文昌鸡、椰子鸡、石山豆腐卖出海岛、卖出国门了，海南健康岛、阳光岛的美名，海南的阳光、沙滩、海水、蓝天，都会以美食作为承载物。中国有粤菜、湘菜、鲁菜等多种菜系，我们就是要让琼菜飘香天下。”

创业25年，符史钦最欣慰的是，当初击掌盟誓的8位创业者，始终风雨同舟、初心不改、牵手同行，没有因为利益分道扬镳甚至反目成仇。

“没有国家发展、海南发展的大气候，就没有企业发展的小气候。我们要感恩所有的顾客，感恩这个伟大的时代。没有国家改革开放的土壤，没有海南建省办经济特区的生机与活力，没有众多消费者对海南菜的追捧，我个人也好，龙泉也好，不可能有今天的发展！”符史钦感慨地说。（本报海口3月5日讯）

## 1

“大家的钱袋子鼓了，餐饮业才能发展”

1993年，房地产泡沫退去后的海南，开始体验经济低迷的阵痛。

“我就记得，好多老板跑路了，到处都是房地产半拉子工程。”符史钦说，当时就是在“下海”潮的带动下，自己有了离开体制内的强烈冲动。

“我们这些人，当时就是随大潮，随大流。说心里话，没有太多的准备，选择餐饮，是因为‘民以食为天’，是很随意的一个选择。说实话，我们是做了才想，不是想好了才做。”回首自己的“下海”史，符史钦说。

符史钦创业最初的几年，也是

海南经济发展最为艰难的几年。1992年海南GDP较上年狂飙41.5%，而到了1994年增幅跌至11.3%，1995年、1996年的增幅更是分别暴跌至3.8%、4.7%。他用“过山车”一词，来形容早年海南经济发展暴涨暴跌给人的感觉。

“企业的发展，一定是和海南经济发展大势相关联的。龙泉起步的几年，赶上了海南经济发展的低谷和爬坡期，1997年又经历了亚洲金融风暴，2003年经历了‘非典’，人们都不敢去公众聚集场所，餐厅里一个人都没有，2007年又碰到其他

地区禽流感爆发，人们不敢吃鸡……所以，一路走来，龙泉人几乎没有一天是轻松的。”符史钦说。

“最困难的一次，董事会连夜召开紧急会议，全员减工资20%到30%。让我欣慰的是，许多员工没有在危难之际选择逃离，而是与我们共渡难关。”符史钦回忆道。

有些事，当时看来是灭顶之灾，事后看来却让人感叹“祸兮福之所倚”。符史钦说，比如“非典”，当年给海南旅游业、餐饮业带来的杀伤力是巨大的，但此后海南“健康岛”“无疫区”的美名，恰恰又极大地推

动了旅游业、养殖业的发展。龙泉文昌鸡养殖此后风生水起，也与此不无关系。

在符史钦看来，25年来，海南的GDP从1993年的260多亿元，增长到2017年的4462.5亿元，海南的经济总量大了，政府财政收入的钱袋子鼓了，省委、省政府拉平全省财政供养人员工资，率先在全国对义务教育阶段学生实施“两免一补”，在医疗、社保、就业等重大民生问题上，为干部群众办了一系列实实在在的事。大家的钱袋子跟着鼓了，餐饮业才能发展。

## 2

“特区发展不创新不行，企业发展不创新也不行”

燃油附加费改革“一脚油门踩到底”、“小政府大社会”、对企业实行直接登记“先上车再买票”……海南建省办经济特区，被视为中国改革开放的“试验田”。风云激荡的30年中，“海南首创”的举措和经验，层出不穷。

对此，符史钦如数家珍。他认为，建省办经济特区30周年，最值得我们记取的，就是“敢闯敢试、敢为人先、埋头苦干”的精神。

“特区发展，不创新不行；企业发展，不创新也不行。”符史钦说，创业不久，大家就清晰地意识到，不创新菜品，不对传统的海南菜加以改革、提升，不着力延伸餐饮业产业

链，龙泉可能就无法在激烈的市场竞争中生存，遑论发展？

于是，龙泉把风靡文昌婚宴的“头盘菜”引入海口酒楼，第一个推出以椰子水为火锅汤底的“椰子鸡汤”，第一个推出“隔水蒸鸡”，第一个推出将中药材与文昌鸡烹饪结合的“龙泉皇帝鸡”，基于琼北火山口黑豆腐磨制豆腐制作“石锅豆腐”……

耐人寻味的是，无论龙泉的菜品如何创新变化，主食材依然是绝对的海南原材料，比如文昌鸡、椰子、五脚猪、豆腐等。因此，无论龙泉的店开到全世界任何一个角落，食客吃到的，依然是浓浓的海南味道。

创新不仅体现在菜品上，还体

现在人员培训和体制机制变革上。

“做餐饮的没文化，有文化的不愿做餐饮。这是当年我真实的感受。”符史钦说，为了彻底改变这种状况，龙泉下决心创办自己的培训学校。这所学校的上课方式跟许多学校不一样：那些从农村招收来的青年，上午上课，下午上班，上学期间每个月就有2000元左右的工资，读两年半，拿到中专文凭。这种完全创新的教育模式，受到许多年轻人欢迎。

龙泉还制定了明晰的“文凭补助”制度，中专生、大专生、本科生、研究生分别对应多少补助，员工如通过自考等渠道拿到大专或本科文

凭，集团还报销相应学费。

为了解决员工的积极性问题，龙泉还着手建立利益共同体，把员工变成股东，把打工者变成合作者，把团队骨干变成新一代创业主体，一批优秀的年轻人脱颖而出。

当年在海口龙昆南路起步时，海南餐饮界强手林立，一起步就高大上的餐馆酒楼非常多，没几个餐饮业老板会把龙泉看在眼里。25年过去了，今天回头看，不少当年牛气冲天的餐饮企业如今连牌子都没有了，而龙泉员工从几十人增长到6000多人，总资产从50万元发展到如今的十几亿元，成为海南餐饮界的常青树，不能不说是一个奇迹。

## 3

“干部作风建设，餐饮业感受是最明显的”

早年开饭店做餐饮最怕什么？符史钦说，赊账记账。

“当时，没有一家店是不挂账的，甚至有些成了死账，追都没法追。可以说，25年来海南党风政风建设，餐饮业感受是最明显的。”符史钦感慨地说。

符史钦记得，在上个世纪末，包括海南日报等媒体在内，对一些公务人员公款消费赊账败坏党风政

风，甚至吃垮一些饭店的行为，进行了力度空前的曝光，公款吃喝的风气得到一定程度的扭转。但最明显的，还是中央八项规定及海南省“二十条”配套措施出台后，公款消费得到了根本的遏制。

“那种‘打别人屁股不疼’，吃饭不给钱的公款吃喝已经绝迹了，现在各酒店吃饭给公务单位开发票的都很少很少，即便有公务接待，标准

也是很低很低。”符史钦说。

符史钦说，有些主打高档路线的餐馆酒楼，装修奢华，菜品昂贵，动辄吃一顿饭好几千元甚至上万元，这样畸形的消费不会长久，餐饮业只有回归到真正依靠社会大众消费，回归真正的市场经济，才可能永葆活力和生机。

“所以，当市场环境发生变化时，一批高档酒楼倒下，而我们因为一直