

老字号如何登上“新码头”？

——“重塑老字号辉煌”系列报道之一——

□ 全媒体记者 方芳

“老字号”是一座城市的历史传承和文化记忆。说到安庆的老字号品牌，人们最先想到的可能就是“余良卿”“胡玉美”“麦陇香”“柏兆记”，它们以鲜明的时代标签和传统文化背景，承载着几代人的情感记忆。作为独特的地域名片，老字号的保护、传承、创新与发展也倍受关注。在新时代背景下，老字号经营现状怎样？如何在同质化产品竞争中立足发展？面对新机遇新业态如何做到守正创新？5月25日至26日，记者走进老字号企业调查了解。

疫情、产地、人才匮乏 成经营“拦路虎”

5月26日，麦陇香和柏兆记两家老字号企业的车间里一派繁忙的景象，多条生产线正开足马力生产传统点心。日生产量均达到一万余斤以上。

创建于1892年的麦陇香是一家传承中式糕点的百年老字号，以生产甜食糕点为主。安庆麦陇香食品股份有限公司副总经理曹应松介绍，2018年之前，麦陇香在全市仅有4个门店，年销售额400万元，2018年进行混合制改革，建立高标准无菌生产车间和食品生产线，构建现代化的物流配送体系，并在全市及周边县市分步开设了近40家门店，通过直营连锁门店、各区域代理、进驻连锁超市、大客户团购4种销售渠道铺开销路，去年销售额达到5300万元。

相比麦陇香近年来收获的改制红利，始创于1904年的柏兆记在2015年完成了股份制改革，2017年登陆新三板。包括在合肥等周边地市开设的门店总共有80多家，去年本地销售额实现5179万元。安庆市柏兆记食品有限公司副总经理吴小明表示：“这几年公司的发展有些停滞不前，主要原因还是在产地和人才方面。目前厂房约5000平方米，运货通道狭窄，大货车运输的时候进不来，原本一货车的货品要分成三四小车装，成倍增长的物流成本和高端人才的匮乏，导致市场竞争力被削弱。”

不同于柏兆记、麦陇香以直营为主，胡玉美实行各地代理制，主营销点分布在农贸市场和商超。说到疫情带来的影响，胡玉美酿造食品有限责任公司董事长颜志勇深有感触：“胡玉美创立于1830年，产品主要针对徽菜系，目前80%的销售份额在餐饮



百年老字号麦陇香门店（资料照片）。全媒体记者 王政 摄

业，这几年受疫情影响销售额有所下降。第一年疫情时，我们把厂里的一些老设备更换一新，在内部打好基本功。去年上半年即使受到六安、肥西疫情影响，销售方面与前年比还是在增长，但利润有所下降，主要因为原材料的增长。今年影响比较明显，从3月份开始，业务员出不去，产品也出不去。5月份稍微好一点，但还没有达到之前预计的高度。除了疫情影响，销售人才的紧缺以及传统的运营模式，也是制约公司发展的主要原因。”

余良卿建于1739年，应该是安庆年代最久的老字号企业。“这些年发展有些停滞，速度增长不快，有疫情、环境的因素，加上过去‘走出去’迟了，保守了些。”安徽安科余良卿药业有限公司执行董事兼总经理严新文介绍，全国中药行业普遍同质化，做一个不一样的产品难度很大。受中药审批环节、评价标准的制约，生产出来的新药如何获得市场认可？怎样把产品推向全国？这需要品牌知名度和销售渠道的建设，是一个长期的需要大量的人力和资金投入的过程。

分析形势准点发力 发掘内在“新动力”

如果说传统工艺是老字号的核心竞争力，那么创新则是老字号的新动力。

“老字号企业要跟得上新时代，我认为最重要的是创新，包括管理、机制、技术、产品四个层面。”严新文思路明晰地将其划分为三个阶段，一阶段提升品质升级换代，二阶段改机制改工艺，三阶段做新药和大健康产品。“2017年，我们开始生产滚珠风油精，改变了以前扁平的包装。我们的出发点是着眼于消费者使用的方便性，产品投入市场后销路一下子打开

了。其实产品名没变，功效配方都没变，只是使用形式变了些，这就是一阶段的创新。”严新文介绍，二阶段是改机制改工艺，原来的活血膏药用棉布材质，成本高且容易过敏，目前使用双向弹力布，还有四向弹力布，上面有1500个微孔，贴在皮肤上不容易过敏，透气，舒适性很好。三阶段是做新药和大健康产品，这在将来要步入更大“赛道”。

“传统手工产品是品牌的核心力量，虽然成本高，受众群体不大，但一直以来都是我们企业坚持传承发扬的一个重要板块。”曹应松说，传统的东西能进行品牌赋能，而创新能促进品牌快速发展。目前麦陇香也针对现有的产品，联系中国农科院农产品加工研究所、台湾和广东的专业团队，积极研发新产品。比如，2021年研发出东方墨礼，将传统墨子酥升级换代，可干吃可冲泡，因其功能优势明显受到消费者青睐。这在产品创新上是一个有益尝试，后期重点研发方向还要适应现代市场消费趋势，研发绿色低碳低油低糖的健康食品。

在产品创新方面，柏兆记主打节日“概念牌”，吴小明坦言：“现在我们围绕每个节令推出拳头产品。比如端午节推出零蔗糖八宝绿豆糕，中秋节推出坚果月饼，春节开发五福小年糕。这些都有一定的影响力。”

“胡玉美产品主要符合安徽人的饮食习惯。但要想打开全国市场，则要根据不同地区的口味变化来研发新的产品，主攻方向是降盐、增鲜、增辣。产品创新一直都在进行，我们在蚕豆辣酱的基础上研发出了几十个品种，比如重辣酱、牛肉酱、香菇酱等，同时还恢复了以前的传统产品，如桂花生姜、歪嘴酱油等。”胡玉美公司技术总监管幼龙坦言，虽然与自己比进步不小，但与同行业大企业相

比，差距还是比较大的。下一步还将紧跟新的营销模式，开发出更多的适销对路的产品。

厘清思路整装待发 助力迈向“新赛道”

谈及老字号的发展，四家企业负责人立足各自企业的特点剖析形势，并表示要在守正创新的基础上开放思维，找准突破口，稳扎稳打。

颜志勇近期正在紧锣密鼓地与合肥一家公司谈销售合作，他对未来胡玉美的产品推广充满信心：“我们将在合肥打造一个销售公司，把生产和销售区分开，让专业的人做专业的事。然后利用销售跟一些大的平台结合，让老字号借助‘互联网+’的营销模式，产生一个裂变效应。其次，公司在政府‘双招双引’的政策红利下，也在积极地跟一些大的投资商和资本进行联系，希望借助这个资本深度合作，努力把老字号品牌推向全国。”

“要想突破和创新并进，首先要改变传统思维模式，大胆地走出去。”吴小明说，不仅柏兆记管理层要走出去，还要让员工走出去。并且大胆地请进来，在引进先进设备的同时也要引进高端人才，同时还要和一些当地的同行业强强联合，集中产业园优势做到资源共享，节约企业的运营成本，这样才能做大做强品牌。

对于目前近40家的直营门店，曹应松表示，麦陇香还要继续将销售规模做起来，计划在三年内开设超100家直营门店，并与农科院、台湾食品专业团队深入合作，提升产品丰富度和质量把控度。今年还将建设DIY体验式车间，计划明年投入约1000万元建设月饼生产线，积极寻找上海、广州一些食品大企业，嫁接渠道资源和管理销售体系，促进企业导入全国市场。预计今年实现销售额7000万元以上，2023年突破亿元大关。

“传统的中药企业未来要实现大规模快速增长，我想应该在前端和末端下功夫，前端即预防、干预人们的亚健康状况，末端是在医院的临床治疗方面。”严新文表示，“这也是未来余良卿将迈入的‘大赛道’，我们开发健康产品，以中医中药为基础，也会跟消费者紧密的互动起来，这是我们未来增长的一个空间。同时还在筹划分拆上市，未来四五年应该是高速增长显现期。把老字号做成安庆的名片和全国知名品牌一直是我们的目标，也是我们的使命和担当。”