



传承百年风味 续写美食传奇

草湖食品，一家传统食品企业的坚守和嬗变

记者 黄海清

在前工业年代，以糕饼糖果制作为代表的食品加工业是一个城市兴衰的重要标志。宁海最早有记载的商铺是鼎和糕饼店，清乾隆五十四年开设，生产豆酥糖、茯苓糕、椒炙等糕点，后于民国十七年停业，历经140年。

几百年来，宁海的糕饼制作在省内外都享有盛名。在外经商务工的宁海人，都会带上几斤豆酥糖、苔生片，作为待客的茶点或者送人的伴手礼，让宁海的特色传统美食享誉沪甬。

改革开放以来，个体经济迅速兴起，食品加工业作为进入门槛低、传统优势强的行业成为很多人的创业热点，在最高峰的上世纪八十年代中期，宁海有各类食品工厂作坊110家以上。

然而随着人们饮食观念和健康理念的转变，西式点心迅速占领中国市场，传统糕点市场逐渐萎缩，很多区域性的传统食品企业纷纷倒闭转产。

宁波草湖食品有限公司是一个异类。这家诞生于1983年的宁海企业并不位于竞争激烈的宁波市场中心，却从边缘地区起步，把传统风味糕点越做越强，逐渐成为甬式糕点市场的统治者。

发展之路：我们相信“保守”的力量

从1983年草湖村里的小作坊到如今位于兴工二路的现代化工厂，草湖食品的厂房扩大了100倍。在34年里，这家企业搬了6次家，在每一个地方进驻的时间最长9年，最短只有2年。

“我们都是被逼得没办法才扩大生产，订单多了就租别人的仓库、厂房，还是不够用，才考虑换更大的厂房。”王林章与范根芬一手创办了这家企业，他们一直认为保守是草湖食品最核心的特质。

1983年，从宁海食品厂离职的王林章和妻子范根芬开办了草湖食品厂，这个只有七八个工人的小作坊生产出来的产品主要供应周边的个体农村小店。每天，王林章都会在他那辆老旧的永久牌自行车后座两边挂上木箱，挨家挨户去送货，送完了，再回来生产面包、蛋糕，以及那时就让这家企业名声鹊起的豆酥糖。

也许是因为经历了最初创业的艰难，草湖食品的发展异常稳健。把工厂迁到了城关，开设第一家门市部，到宁波开展批发业务，一家一家发展专卖店，在宁波南塘老街开设旗舰店，一直到现在拥有20多家直营店、150多个商超专柜，草湖食品的发展可以说是波澜不惊，没有爆发式的增长，也没有断崖式的下滑。

有人认为草湖的发展过于缓慢，错过了快速增长的好时机，但是草湖食品的创始人态度非常淡然：“我们从来没有考虑能把企业做得多大，而是一直考虑能把企业做得多久。”

除了经营上的保守，还有在产品质量控制上的保守。虽然现在科技发展已经可以让所有的传统食品通过机器生产，但是草湖食品目前还有超过三分之一的产品仍然通过全手工或者半手工生产。以公司的核心产品豆酥糖为例，制作工艺非常繁复和考究，仅仅最后的制糖阶段，要把糖擀成比纸还要薄的糖片，撒上豆粉，折叠，擀平，再撒上豆粉，折叠，擀平，如此反复多次，到最后做成的豆酥糖糖皮薄厚均匀，粉质细腻，层次感非常分明。

“我们也尝试过用机器生产豆酥糖，但是发现成品的质量和手工制作的相差太大，所以就放弃了。如果影响到品质，我们宁可用人工成本高、生产效率低、利润微薄的工艺生产。”



1993年草湖食品县后巷厂区月饼制作现场



南塘老街草湖专卖店



草湖食品生产的苏式月饼



草湖食品生产车间

脱颖而出：品质是我们的生命

从上世纪八十年代的100多家到如今只有几家，宁海的传统食品制作企业经历了重新洗牌，相同的情况也发生在宁波，一大批历史悠久名声显赫的传统甬式点心制造企业纷纷倒下或者日渐式微。

“品质是我们的生命。”草湖食品对于这场竞争有自己的理解：“食品行业和其他行业不同，质量好不好看不出来也无法补救。顾客吃了觉得质量不好，下次就绝对不会再买你的产品。”

公司的制造中心负责人，十几年来一直对原料采购把关非常重视。

芝麻糖，要用皮薄果实饱满的小种芝麻，这种芝麻糖在咀嚼的过程中才能提供源源不断的芝麻香味，而且不会出现渣滓。本地的豆

拥抱市场：顺应消费者的选择

如果说，草湖食品对于企业的发展是稳健保守的，但对于产品开发和创新却表现出了惊人的开明。

对于很多吃传统糕饼糖果长大的人来说，对这些产品最直观的印象是高糖高油。每到春天天气变热，饼干箱里的芝麻糖、花生糖会结块，掰也掰不开，这也成为很多传统食品行业渐渐被市场抛弃的原因。

而草湖食品似乎从创立之初就具备良好的市场嗅觉，让产品无论是口味还是包装都能领先竞争对手

走向未来：传统企业的现代化变革

长期以来，草湖食品的掌舵者始终面临着两个管理难题：顺利从作坊式生产方式向现代化工厂过渡；在家族企业内建立现代企业管理制度。为了实现传统企业的现代化变革，草湖食品的第二代传人已经逐渐挑起了企业经营管理的重担。

前者的问题已经基本得到解决。

2004年，为了应对国内日益严重的食品安全问题和消费者越来越高的卫生健康要求，草湖食品全面弃用散装油，改用精包装油，防止了灌装、运输过程中的油品污染。

2008年，随着我国全面实行QS认证，草湖食品在继承传统工艺基础上，进一步完善了生产工艺操作规程，每一种产品都制定了详细的作业指导书；对产品生产过程的每一步实行精细化管理和严格的控制，建立了产品可追溯制度、食品安全操作控制程序、原材料和成品检验制度等。

子是做豆酥糖最好的原料，清香、细腻，唯一的缺陷在于颗粒大小不一，必须筛选出同样大小的颗粒和着沙子一起炒，让每一颗豆子都受热均匀，散发出独特的豆香和焦香味，才能进入下一步工序。

但是再仔细的检查也会出现失误，她记得有一年一批月饼制作出来有一股淡淡的海腥味，仔细检查了所有环节认为是种植本地芝麻的土质有问题，公司随后就销毁了那批月饼并从此以后采购其他芝麻。

“我们所有的经验全部是用痛苦的代价积累出来的，不得不对每一批原料，每一个环节都小心翼翼。比如我们采购的原料海苔供应商，虽然原料占比量不大，但却是国内最大的海苔生产基地。”

对于设备投资小、技术含量不

一步。1991年，当手抓包还仅仅用于一些外资品牌的饼干、糕点时，草湖食品就开始使用自动包装机生产手抓包产品，让消费者更方便携带和食用。

1998年起，草湖食品每年都会去参加上海国际烘焙展，了解最新的原料、设备、工艺、包装，为企业产品开发设计提供新的构想。

随着人们健康观念的转变，草湖的产品配方始终在调整，月饼含糖量从最初的超过30%降至目前的

2015年，草湖食品投资近1400万元引入宁波首个医药级别的全自动月饼生产流水线，糕点生产流水线，生产车间达到10万级净化水平，创造了极端的无菌环境，员工要经过20多个标准步骤才能进入生产区。月饼的生产从投料、成型、箱烤、包装全部都在一条轨道上按既定设计完成，不需要人员去接触产品，烘好的产品还将经过金属检测仪，自动受检，不符合品质要求的，就会自动报警。

而后者则处于磨合和检验的阶段。

虽然已经是一个采用现代化生产技术的企业，草湖食品的工作氛围依然有浓浓的人情味，员工非常稳定，二三十年前在简陋的厂房里为企业打下基业的老员工如今依然是草湖的一员。这种粗放型的管理方式在促进企业工作氛围和员工团结的同时，却因为纪律弹性过大难以应对日益激烈的市场竞争。

随着用工成本越来越高，年轻

高的食品行业来说，产品被竞争对手模仿是最常见的现象。多年前草湖食品曾经开发出一款油炸黄豆，市场反响非常好，每天生产出来都会销售一空，不久，有其他食品企业仿制出这款产品并用低价销售抢夺市场，让这款明星产品逐渐被市场淘汰。

然而，没过几年，这家模仿的企业自身被市场淘汰了。

生产出高品质的产品很容易，困难的是长期把产品品质保持在高水平。

家乐福、大润发、三江购物……很多大型连锁商超都设有草湖食品的专柜。让草湖人自豪的是，进入这些商超不是销售部门努力的成果。因为信任草湖食品的品质，这些企业主动上门要求销售草湖的产品。

10%—15%，芝麻糖、花生糖的糖浆含量降至仅仅起到粘合剂的作用，这种调整更符合当代城市年轻消费群体的口味，让草湖食品的产品逐渐打开外部市场，成为宁波、舟山地区的强势品牌。

草湖食品还延长了产品线，开发干果、炒货产品，这种大胆的产品和营销策略在商业上取得了巨大的成功，目前，草湖食品有超过三分之一销往宁海以外地区。

工人越来越不愿意承担辛苦的一线岗位。为此，草湖食品与国内企业管理公司合作，为企业量身定制了一套职责明确、赏罚分明的管理系统来实现精细化管理。

这只是草湖食品走出的第一步，对于如何打造一个现代企业，这支新老组合的管理团队还有很多的构想有待实现……

如何在传承和创新、品质和效率、人性化管理和制度化之间实现良好的平衡是摆在这家“浙江老字号”企业面前的一个长期性问题。对于在这个竞争激烈的市场中生存了34年的草湖食品来说，坚守是常态，调整也是常态。

关于这个市场的未来前景如何，新老两代掌门人的意见非常一致：“传统食品行业虽然市场不大，却拥有持久的生命力。作为一家优秀的企业，必定会拥有它的发展空间。”

宁海
智造