

□□ 农民日报·中国农网记者 高文 王小川 赵宇恒

涪陵榨菜到了一个关键节点。

今年3月，涪陵乌江榨菜与地球的两张合影照火出了圈——借助“瓢虫一号”卫星搭载的LED显示屏和自拍杆，陪伴消费者10年的榨菜经典包装出现在万米高空，正式宣告“退役”，升级版轻盐榨菜也以一场太空“秀”正式亮相。

高调亮相背后，涪陵榨菜行业也面临难言的隐忧。以龙头企业涪陵榨菜集团为例，2021年，实现营收25.19亿元，同比增长10.82%，净利润6.94亿元，同比下降8.49%。

更令人揪心的是，这一升一降数字背后，是涪陵榨菜数次对其主力产品直接间接提价，仅2021年，价格提升13.4%，销量同比降低0.6%。

榨菜作为开胃小菜，几乎成为人们下饭必备产品。不管是远在外太空，还是跨越重洋，榨菜承载了太多华人共同的乡愁。但随着疫情反复，今年的消费大环境依然谈不上乐观。

百年来，陨落的老字号老品牌不胜枚举，真正能穿过百年烟云的少之又少，为何？面对健康消费新趋势，老品牌如何负重跑出暗巷，迎来黎明？

涪陵榨菜其物虽小，产加销却贯穿整个农业产业链条。作为地方特色产业、特色品牌，观察涪陵榨菜的产业发展和品牌建设历程颇具现实意义。

从“青疙瘩”到“金疙瘩”

涪陵榨菜是伴随着问题出生的。

重庆涪陵区以低山浅丘地形为主，属于亚热带季风气候，四季分明。

青菜头在9月播种，10月移栽，在涪陵地区最冷的4℃~5℃和大雾环境下生长，形成了青菜头致密的组织结构，口感脆嫩。

1898年，当地青菜头大丰收，家家户户“菜满为患”。“吃不完、卖不掉，货值低、难运输，如何处理这些青菜头，成了当时很迫切的问题。

经营腌菜业务的师傅们尝试使用腌制“大头菜”的方法将青菜头制成腌菜，第一坛涪陵榨菜由此诞生。次年，以“涪陵榨菜”广告于市，不到半月即销售一空。

自此，诞生于青菜头之上的涪陵榨菜走入了人们的视野。20世纪50年代至70年代，全国青菜头种植、榨菜加工培训班先后两次在涪陵举办，榨菜制作工艺逐渐传到大江南北，如今涪陵一半以上的人都在从事榨菜产业。

中国有久远的腌榨传统，想从竞争激烈的腌榨行业脱颖而出并不容易。事实上，20世纪末，涪陵榨菜一度几近失守百年传承，多家老厂举步维艰。

比如，成立于1988年的国营涪陵榨菜集团，始终采用涪陵祖祖辈辈老工艺人的技艺，利用原始的风脱水加工工艺及三腌三榨做地道榨菜。但到1999年底，涪陵榨菜集团负债1.75亿元，陷入资不抵债的困局。

生产方式落后，加工方法简单，冗工冗员严重，涪陵榨菜集团的问题，也是整个涪陵榨菜行业所面对的难题。

不少员工没了心气，认为榨菜是一个老掉牙的行业，应该把钱投入到互联网或者手机等新兴科技行业中。

“公司有谁懂这些新兴的科技行业？”涪陵榨菜集团董事长周斌全表示，公司管理层决定全力专注于榨菜行业，“我们只会做榨菜，那我们就好做好做榨菜。”

下决心容易，要转化为上下齐心干的行动，至少还要迈过两道坎。

一道是技术坎。过去涪陵榨菜生产多是手工式作坊、生产方式落后，20多个工厂养了4000多名工人，年产量却不到两万吨。让习惯于传统老工艺生产经营的员工主动为之，难。

另一道是营销坎。与当时国内诸多农产品加工行业一样，涪陵榨菜同样存在重生产轻销售、“酒好也怕巷子深”的问题。当时大家只知道涪陵榨菜，却不知道该去哪儿买、该选哪一家，滥竽充数的产品也不在少数。

一颗青菜头的革故鼎新，看似不复杂，实则要妥善解决好产能平稳过渡、农民增收势头不减、公司发展不断壮大等诸多问题。怎么办？该从哪里入手？企业该如何顺应形势转型发展？

抱着破釜沉舟的决心，常年和青菜头、腌菜缸打交道的各大企业，开始组织技术骨干分期分批到国内外考察，回来后，这些人的观念大为转变。

这之后，涪陵榨菜迅速与德国一家公司合作，探索建设了第一条生产线，这让生产效率迅速提升，单独一家工厂的产能就达1万吨。2001年，涪陵榨菜厂扭亏为盈，销售收入突破1亿元。

2004年，涪陵榨菜拿下新闻联播黄金时段的广告，并力邀当红明星为产品代言。彼时，涪陵榨菜集团营业额还不高，这让其背负了巨大的压力。

幸运的是，广告播出后效果非常好，涪陵乌江榨菜为越来越多的人所熟知，销量也节节攀升。“这笔钱，花得值！”背负压力的周斌全终于如释重负。

如今，涪陵乌江榨菜已家喻户晓，还带动了整个涪陵榨菜行业销量快速增长，使涪陵榨菜成为行业当之无愧的领头羊。相关数据显示，涪陵榨菜占据全国榨菜行业市场份额超40%。

先看一组数据：涪陵蔬菜播种面积约118万亩，其中60%~62%为青菜头，占据了全国青菜头种植面积的近半数，可以说涪陵是国内规模最大、最集中的青菜头产区，是一座青菜头堆起来的城市。

据涪陵区榨菜产业发展中心统计，目前涪陵全区共有41家榨菜生产企业，年成品榨菜产销50万吨以上。按照一包80克计算，相当于每年有超过62.5亿包榨菜走出涪陵，销往世界各地。

有研究机构发现，酱腌菜行业特别注重对于上游原材料的控制，先发型企业完成布局后形成了原料采购的高壁垒。因此，先发型企业占据我国酱腌菜行业主导地位。

可以说，对菜农的保护就是对企业的保护，更是对整个产业链的保护。菜农好了企业才能好，菜农和企业利益若出现背离，明显不利于涪陵榨菜产业的发展。

庞大的原材料需求，将涪陵榨菜和农户紧紧捆绑在一起。菜农和榨菜企业，犹如水和舟，成了涪陵区必须要处理好的一道题目。

为了从根子上解决问题，涪陵区想出了一个“秘诀”：推动“龙头企业+榨菜股份合作社+基地+农户”的订单模式，建立“一个保护价、两份保证金、一条利益链”机制。

这颗“定心丸”来之不易。以往种植青菜头的农户往往把握不准瞬息万变的市场信息，青菜头卖早了，后面价格起来，会损失一笔收入。因此有些农户会囤积青菜头，但是青菜头“捂过头”的话，不但品质会降低，价格也没有保障。这种状态令榨菜生产企业和农户都“很受伤”。

简单说，就是农户加入了村里组建的榨菜股份合作社，菜农按每吨30元向合作社缴纳履约保证金。雨水前收的青菜头，合作社以每吨800元的保护价收购。同时，合作社与榨菜集团也签订协议，按每吨30元向公司缴纳履约保证金，为企业提供榨菜生产原料粗加工，企业收购价不低于1815元/吨。

菜农有钱赚，安心种植青菜头，企业保底价收购，踏实搞好营销，合作社当好中间人，三方坐上一条船。涪陵区榨菜产业发展中心主任陈伟介绍，仅在2019年，涪陵区新组建榨菜股份专业合作社197个。

30吨3.9万元，这是况敬芬一家去年种植青菜头的纯收益。与往年相比，涪陵区邓家村8组村民况敬芬种植青菜头的心更稳了。依靠青菜头种植，涪陵区有成千上万个况敬芬实现了稳定脱贫。

历经百余年的发展，青菜头种植已经遍布涪陵23个乡、镇、街道，种植面积达72.9万亩，产量160万吨。按照800元/吨的最低保护价来算，青菜头种植能够为当地60余万菜农带来近13亿元的收入。

菜农合作社企业三方共赢

榨菜风味之优，关键在于原料青菜头以及制作工艺，两者缺一不可。

工艺还好说，能延续百年的企业都自有一套看家本事，原材料供应则是各大榨菜企业的生命线。事实上，几乎没有哪个加工行业如榨菜一样，对原材料的诉求旺盛又严苛。

一颗青菜头的凤凰涅槃

一颗青菜头的革故鼎新，看似不复杂，实则要妥善解决好产能平稳过渡、农民增收势头不减、公司发展不断壮大等诸多问题。怎么办？该从哪里入手？企业该如何顺应形势转型发展？

抱着破釜沉舟的决心，常年和青菜头、腌菜缸打交道的各大企业，开始组织技术骨干分期分批到国内外考察，回来后，这些人的观念大为转变。

这之后，涪陵榨菜迅速与德国一家公司合作，探索建设了第一条生产线，这让生产效率迅速提升，单独一家工厂的产能就达1万吨。2001年，涪陵榨菜厂扭亏为盈，销售收入突破1亿元。

2004年，涪陵榨菜拿下新闻联播黄金时段的广告，并力邀当红明星为产品代言。彼时，涪陵榨菜集团营业额还不高，这让其背负了巨大的压力。

幸运的是，广告播出后效果非常好，涪陵乌江榨菜为越来越多的人所熟知，销量也节节攀升。“这笔钱，花得值！”背负压力的周斌全终于如释重负。

如今，涪陵乌江榨菜已家喻户晓，还带动了整个涪陵榨菜行业销量快速增长，使涪陵榨菜成为行业当之无愧的领头羊。相关数据显示，涪陵榨菜占据全国榨菜行业市场份额超40%。



收获时节，在重庆市涪陵区马武镇一家榨菜企业的晾晒场上，工人将晾晒好的青菜头装筐。 新华社记者 刘潺 摄

一颗青菜头的革故鼎新，看似不复杂，实则要妥善解决好产能平稳过渡、农民增收势头不减、公司发展不断壮大等诸多问题。涪陵榨菜其物虽小，观察其产业发展和品牌建设历程颇具现实意义。



在重庆涪陵榨菜集团股份有限公司生产车间内，智能化生产设备在生产涪陵榨菜产品。 新华社记者 刘潺 摄

消费者在超市货架上挑选榨菜。 资料图

企业的付出也收到了回报。

“不欠钱，有保障”，良好的信誉让合作社更愿意选择与涪陵榨菜集团、辣妹子集团这样的大公司合作，企业源头供应从量上得到了保证。

主产区涪陵的青菜头种植面积基本饱和，为了避免陷入与其他产区的“价格战”，合作社主动将目标放在质量提升上。

邓家村一共有4500亩耕地，适合种植青菜头的3000亩，一亩不落，全都种上了青菜头。村里的群胜农榨菜股份合作社负责人吴玉胜前两年试着去周边其他产区种了200亩青菜头，却被青菜头的质量“劝退”了。

“大公司更看重青菜头的质量，我去的那些地方早晚温差大，日照强，青菜头容易空心。”留给吴玉胜的路只有一条——把单产和品质搞上去。

2021年，1600元/吨左右的青菜头价格让菜农喜笑颜开，却给加工企业带来了不小的压力，为行业利润率的下滑埋下了伏笔。

敲开“走红”市场的大门

“好多人问我，你在太空最想吃什么？我说，我在上面最想吃榨菜。”

有这种想法的不仅是航天英雄杨利伟，在航天城的一项调查问卷中，“榨菜”被航天员们投上了“最受欢迎”的菜”榜首。

一位消费者的无意感慨或许能做出一部分解释：“我吃了这么多年的涪陵榨菜，味道还是一样香，一样脆嫩。”

回过头看，对包括涪陵榨菜在内的地方特色酱腌菜而言，走向全国并不容易，成为“国民下饭菜”更是难上加难。

从地域来看，各地消费者口味偏好差异很大，整个酱腌菜行业的地域性特征十分明显，具有较强的排他性。

从行业来看，既要面对四川泡菜、东北酸菜等同类产品的正面竞争，还要应付老干妈、香菇酱等层出不穷新产品的围追堵截，涪陵榨菜前行的路并不好走。

更可怕的是，消费者的餐桌空间是有限的，方寸之间很难容下多个品类共存共生，这是一场残酷的零和游戏。

面对庞大的消费市场，传统榨菜产业要做大，就必须勇于改变。从尝鲜到常销，让产品口味普适化、消费人群宽泛化、消费时机日常化，这是产品由“小”带“大”的关键。

为人津津乐道的榨菜传统工艺，既是涪陵榨菜的标签，但在某种程度上也成了难言其用的包袱。“三清三洗三腌三榨”听起来虽然够有味道，但面对市场时则将低效率的弊病暴露无遗。

智能化转型升级，成为涪陵榨菜企业的必由之路。现如今，95%以上的榨菜加工生产实现自动化，对比起传统的榨菜制作工艺，大大降低了时间和人力成本，为榨菜行业向着高质量方向发展赢得了更广阔的空间。

机器是冰冷的，而榨菜是有温度的，这温度就来自于人。辣妹子集团总经理万绍碧表示，尽管很多工序由传统的人工操作变为机械作业，但标准化的生产线与精准化的用料控制，确保涪陵榨菜百年传承的“鲜香脆嫩”品质毫不走味。

地方特产行销全国，必须改掉原生态中一切不适宜快捷消费的地方，丢掉沉重的榨菜坛子成为必然。长期来，青菜头保鲜时间短、生鲜运输损耗和成本都比较高，加工企业更倾向于向产地聚集，原料方面的天然优势使得涪陵榨菜产业的“雪球”越滚越大。

从坛装到袋装，变化的不止是包装，更多的是如何面对消费者的心态。醒目的标识，低廉的价格和开袋即食的便捷，使得餐桌上的榨菜变成了多场景、多频次的消费选择。一次“变身”，敲开了涪陵榨菜“走红”市场的大门。

对于食品而言，好吃是最重要的前提因素，但风行各地的特产做到这一点并不容易，仅仅是川渝地区的“高度数”麻辣，很多消费者恐怕就很难接受。

“区域特色与榨菜复合化的有机融合，将推动产品在原有品种和风味的基础上，进一步研发创新，开拓新品，以适应和引导消费者新的口味需求。”福来咨询董事长娄向鹏表示，特产口味普适化也开创了很多细分品类，产生了一些产品领域的领头羊企业。

从特产榨菜到原味榨菜，放弃墨守成规后，涪陵榨菜找到了行销全国的产业入口。小小的榨菜，在改变中成长为百亿元的大产业，也孕育出榨菜行业唯一的一家上市公司。

有学者根据涪陵榨菜在全国各地区销售份额变化能够分析出这几年人口的流动趋势，小榨菜也一度成为具有经济学意义的风向标，为这个看似不起眼的舌尖美味赋予了更深刻的内涵，也从侧面体现涪陵榨菜与国民生活融入之深。

但是，起点高并不意味着发展之路就会一帆风顺。近年来，关于涪陵榨菜的争论也不间断出现，而且，随着人们越来越推崇低盐低糖的健康生活方式，涪陵榨菜发展之路愈发充满挑战。

多元化布局夯稳品牌价值

随着我国农业发展水平不断提升，绝大多数农产品处于稳定供给状态，部分农产品甚至处于结构性过剩，不少农产品大打价格战，甚至出现“劣胜优汰”的趋低营销。

事实上，品类强、品牌弱一直是国内农产品行业的发展痛点。很多农产品领域，区域公用品牌做得震天响，消费者在市场购买时依然不知道选择谁。

与此同时，农产品本身在外观上区分度不高，知名品牌时常被违规使用，损害品牌公信力的情况时常出现，原产地农户的利益无形中就受到损伤。

两大问题的关键，在于缺少强有力的市场主体带动和引领产业发展。

花大力气打造的品牌，却被冒用者摘了桃子，区域公用品牌成了公共汽车，谁都可以坐，谁都不负责，显然有悖于品牌发展初衷。

与众多农产品区域公用品牌一样，涪陵榨菜陷入同样的困惑。

为了摆脱区域公用品牌“公地悲剧”，重庆市选择做大做强涪陵榨菜集团、辣妹子集团等大型企业担当大任，把小企业和分散的农户组织起来，把产业和品类振兴起来，带动农民共同致富。

“涪陵榨菜这个区域公用品牌的成功，源于政府很早就组建了国有控股市场经营主体，并通过体制、机制创新，持续激活企业并做强做大。”娄向鹏表示，联合体企业要对区域公用品牌起到承载和弘扬的作用。

当一个产业与一座城融为一体，往往就要承载产业转型升级、观光旅游、文化传承等历史重任。涪陵区看到了榨菜文化与旅游产业发展的前景，一直以来致力于推动榨菜体验与旅游观光的特色文化旅游产业发展，助力特色旅游品牌建设。

榨菜嘉年华活动，涪陵榨菜美食品鉴会……吃、游、购、娱等多方面开发，让涪陵榨菜文化的传播变得更简单。而涪陵榨菜特色旅游的发展，也使得涪陵榨菜产业从加工、新鲜销售的双向发展变成了加工、新鲜销售以及旅游三路并举的局面。

鲜花着锦之下，首先登陆A股的涪陵榨菜同样面临成长的烦恼。

为何2021年度公司增收不增利？涪陵榨菜方面表示，主要是因为原材料价格的上涨和公司品牌费用的增加。

“2021年年初青菜头收购价格猛涨、原料价格畸高，年中大宗商品价格波动引起包装、辅材等价格大幅上涨，消费品行业在生产端承压。”涪陵榨菜集团相关负责人表示。

作为榨菜行业的老大，涪陵榨菜集团旗下“乌江”品牌在市场和行业内早已具有一定的知名度，为何仍然重金进行品牌营销？

“传统品牌老化对新生代消费群体粘性减弱。”涪陵榨菜集团于年报中直言。随着年轻消费群体的成长，涪陵榨菜对于品牌如何年轻化开始感到焦虑。

随着越来越多的选手入场，腌榨行业赛道也愈发拥挤。竞争的白热化必然导致企业竞争方式和手段的多样性，如何在同质化的红海竞争中，找到突破口？

事实上，涪陵榨菜已经开始了多元化布局，不断开辟新战场。

据悉，涪陵榨菜已成立专业团队进行餐饮渠道开发，主要方向是三星级酒店及大型连锁餐饮集团，并且已与老娘舅、真功夫、乡村基等连锁餐饮企业达成合作。

当然，疫情影响下，餐饮连锁巨头们日子也不好过，对榨菜总体需求或也有限。

根据榨菜消费群体特征，涪陵榨菜选择精耕做透下沉渠道，加强县级市场覆盖。涪陵榨菜集团有关负责人表示，2022年，乌江榨菜要进一步拓展广大的县、乡等空白点。

除拓展渠道外，在品类上，涪陵榨菜的各大生产厂家也在做着尝试，发力泡菜、萝卜等产品，跨界休闲果蔬产业，推出预制菜，打造低盐、轻盐产品等等。

消费趋势的改变将整个酱腌菜行业都置于前所未有的挑战中。低端、不健康……想要去掉这样的标签，在新消费趋势的大浪中摸过去、活下来，对酱腌菜行业并非易事。

“细数下来，真正称得上榨菜新品的还是屈指可数。”涪陵榨菜集团研究所所长刘德君说，以前只是对产品包装或榨菜形态作“物理创新”，产品本身的“化学创新”还在原地打转转。

陈伟也有同样感受。作为土生土长的涪陵人，他看着涪陵榨菜一步步发展壮大，从注重品质到注重口味、注重包装、注重文化。但他认为产品的开发与消费者的需求还有一定差距，比如针对老人、妇女、儿童等细分市场的新品开发。

为了迎合消费趋势的变化，涪陵榨菜集团近期推出了乌江轻盐榨菜，以调味剂减盐30%的比例响应国家轻盐的号召，开启轻盐榨菜系列的全新赛道。

“从吃饱、到吃好、再倒吃健康，食品不再仅限于满足温饱需求，更重要的是要美味健康，可以满足人们身体各项机能发展的需要。”面对消费者对品质的高度关注，涪陵榨菜集团对新产品信心满满。

但挑剔的质疑依然存在。有专家认为，减盐30%仍不能符合人们的轻盐健康标准，榨菜甚至酱腌菜行业本身可能就与低盐背道而驰，减盐反而会影响口感。

面对增收不增利，轻盐产品的继续研发推广又困难重重，涪陵榨菜想要逆势而行取得长远发展，还有很多工作要做。

不过也有好消息。今年青菜头价格较平稳，总体控制在800元/吨左右，成本较去年有较大幅度下降。

寻找新增量，涪陵榨菜显然任重道远。