



● 龚老汉集团常务副总龚芳

■ 华东周刊 洪 铃/文 朱旭洁/摄

在杭州萧山区东江围垦十一工段靖江垦区,道路两边的稻田被一方方甲鱼塘所环绕,满目青绿之中有零星几栋建筑。这里,便是龚老汉控股集团总部所在地。

对于龚老汉集团常务副总龚芳来说,这片 800 余亩的土地,是父亲打下的基业,也是她事业的起点。尽管现在有了新的办公场所,她依然会抽空来看一看。

与龚芳的采访,就定在这里。她沉稳笃定,将龚老汉的品牌故事向我们娓娓道来,也用独有的风趣幽默道尽了其中的酸甜苦辣。

看得出,这是一位熟练掌握现代企业管理经验的企业家,也是一个懂生活会生活的“生活家”。或许,正是具备这两种截然相反的特质,近二十年来,她带领龚老汉集团不忘初心,用心做好一件事,创造了一个又一个新辉煌。

**传承:甲鱼塘边成长**

“我是农民的儿子,也干了一辈子养殖工作,虽然辛苦,但真的很有意思。”2012 年,龚老汉集团创始人,龚芳父亲龚金泉在荣获国家科学技术进步奖时说过这样一句话。

现在,龚芳将父亲这句话放在了自己身上。“作为农民的孩子,对脚下的土地多多少少有些情怀,还是决定跟着父亲干,打理好他大半辈子的心血。”

将时间的影像倒回上世纪八九十年代。1984 年,浙江省成为早期加温甲鱼养殖的地区,并逐渐形成较大的产业规模。紧跟时代发展潮流,1995 年,父亲龚金泉离开萧山区靖江镇农工商公司,来到条件艰苦的萧山围垦十一工段,带领全家承包了 500 余亩围垦荒滩。当时,围垦无人无水无电,江塘滩涂一片荒凉,但天性执拗的龚金泉却立志在这片土地编织甲鱼养殖梦,与工人们挖土挑沙,平整土地,兴建起萧山地区首个温室甲鱼基地,以养殖台湾中华鳖为主。

为保证甲鱼的品质,龚金泉采取外塘生态养殖的方式,用三年时间,培育了一批壮实个大、裙边宽厚的甲鱼。然而,当他带着第一批成鳖进入市场,却遇到了一个头疼的问题。由于消费者对于甲鱼的认知不深,相比市面上 30 元一斤的温室甲鱼,85 元一斤的外塘甲鱼怎么也卖不出去。

如何打开销路,扩大外塘养殖甲鱼的知名度? 龚金泉迫不得已将定价降到了一斤 31 元,但这对于当时的龚金泉来说,仍是入不敷出。

“只顾埋头拉车,不肯抬头拉车”是当时《萧山日报》对龚金泉的评价,虽然负面,但恰巧因为这篇反面典型案例,意外地为龚老

汉集团打开了局面。大家对这个不懂市场的“老汉”形象印象深刻,同时关注到了品质优良、味道鲜美的外塘甲鱼。

机会降临,初尝失败的龚金泉认真总结,决定进一步提升甲鱼品质、降低成本。1997 年,在相关专家的帮助下,龚金泉引进中华鳖种(日本品系),走上了自繁自育自养的道路。

如今,在龚金泉的刻苦钻研下,龚老汉集团已成功选育出新一代“龚老汉”牌中华鳖良种,制定了《龚老汉中华鳖繁殖技术规程》(DB330181/T29-2008)、《龚老汉中华鳖苗种培育及成鳖养殖技术规程》(DB330181/T30-2008)等地方标准。

回忆起父亲与龚老汉集团一路走来,龚芳有些感慨。虽没有经历父亲风雨飘摇的岁月,但她也始终没有放下甲鱼塘边生活的日子。

2003 年,从家庭回归职场的龚芳面临着就业难题,彼时很多年轻人大多选择找一份安稳的工作,而她做了一个所有人都意想不到的决定:去围垦帮父亲卖甲鱼。经济管理专业出身的她,顺理成章地成为了公司财务。

第一年以正式员工的身份接触甲鱼养殖,她留意到养殖甲鱼远比想象中更辛苦。“一年到头都要起早贪黑,夏天晒得脱皮,冬天不管多冷,手也要伸进水里。”为了让甲鱼能准时在饭店、批发市场出售,大家往往要趁着夜色起网、捕捉、打包甲鱼,赶赴各个饭店、水产批发市场。

不是一线工作人员,但龚芳切实体会到了其中的不容易。抱着“不想努力白费”的心态,她从财务转向销售,决心将龚老汉品牌做大做强,让更多人知道“龚老汉”、了解“龚老汉”。



● 龚老汉中华鳖养殖基地

# 龚芳.. 过去与未来



「非凡理念成就卓越品质,坚毅意志超越心中梦想。」在龚老汉集团的官网上有这样一句话。

「非凡理念成就卓越品质,坚毅意志超越心中梦想。」

「非凡理念成就卓越品质,坚毅意志超越心中梦想。」



推动品牌深入发展,首先就是产品研究。稍有空闲时,龚芳便会出现在养殖塘边,观察甲鱼的生活习性。“看似容易的水产养殖,其实处处暗藏玄机。包括甲鱼的种苗、饲料、甲鱼蛋的生产与孵化的每一个环都马虎不得。做不到熟记,那就多看多学多了解。”说起这些年在甲鱼塘边的付出与收获,她如数家珍,脸上透露出发自内心的喜悦与自信。

韧性,是龚芳身上宝贵的品质。这种品质来源于父亲潜移默化的影响,也来自她对于所做事业的热爱。这些年,她与龚老汉集团一路成长,没有跌宕起伏的情节、引人入胜的高潮,却也将“龚老汉”的故事讲得生动。

**坚守:用心做好一件事**

作为一家传统农业企业,龚老汉集团已拥有扎实的线下资源,但要在固有优势之上进一步发挥竞争优势,还需要实现线上线下资源的整合。如何秉承传统又持续创新,龚芳陷入了两难。

她一点点摸索,把能走的路,几乎都走了个遍。“要让龚老汉甲鱼走上更多人的餐桌。”龚芳反复强调。

多年的养殖经验及深入的市场分析带给龚芳的是踏实的作风和远大的目光。综合研究了当时市面流行的营销推广渠道,她最终迈出横向发展的第一步——电视购物。龚芳发现,电视购物相较于其他购物形式,有着天然的优势。电视频道在当时的中国具有较高的权威性,其品牌的美誉度远远高于任何一家商业网站,加之互联网尚未普遍、消费者的惰性思维的蔓延,电视购物领域市场潜力巨大。

找准问题,龚芳立刻向缺口下手。寻找合作平台、考察调研购物流程,龚老汉集团正式进军电视领域,带着传统企业对于品质与味道的保证,迅速在全国范围内打开了新的市场空间。

电视购物新模式初见成效,龚芳也逐渐适应了这样节奏。2007 年,萧山山阴路上,她成立第一家线下门店,为业务横向拓展再一次注入革新动力。几只水缸,六种品类,店面不大,从中却折射出龚老汉品牌一步一脚印的精进。“开店的初衷就是让顾客更加放心的购买。”龚芳明白,决定店铺生死存亡的并非规模大小,而是在于品牌自身是否具有足够的实力在优胜劣汰中成为“胜”的那一方。

精细化的销售模式、严格的质量把控,为龚老汉的口碑打下了坚实的基础,在市场的风云变幻之下,门店内甲鱼的销售额持续不减。同时,伴随互联网的发展为农特产品打开“新世界”大门,龚老汉在淘宝、天猫商城也取得了骄人的成绩。“高峰时期,每天能卖出几百至几千单。那两天,整条山阴路上都是我们的快递。”

这是市场对于龚芳不懈努力最好的回应。产品质量好不好,有直接发言权的就是消费者。近年来,越来越多的消费者为甲鱼买单,龚老汉品牌知名度也逐步打响,跨出国门,走向了世界。“只有把自己做好了,别人才会来信任你。”对于这一次的“水到渠成”,龚芳其实并没有太多的意外,在她看来,酒香不怕巷子深。

当然,营销模式创新的背后,离不开技术的支撑。龚老汉 2.0 版甚至 3.0 版的建设过程中,技术不仅起到了支持作用,还是引领发展的驱动元素。“龚老汉集团能够取得今天的成绩,绝不是偶然,提高产品品质,是我们二十年来一直努力的方向,也是取胜的关键。”一直以来,龚芳将匠心造精品的理念作为发展路上的落脚点,她坚信,一家企业的底气永远来源于对自身技术的自信。

眼下,龚老汉集团已组建起技术团队,在相关职能部门和专家的帮助下,建立了科学的育种体系,利用逐代群体选育等技术,开展良种选育、保种、繁育等工作,成功选育出新一代龚老汉中华鳖良种,形成了良种选育标准,完善了苗种繁育和生态养殖的技术和工艺流程。

集团还坚持采用健康生态养殖模式,在长期实践中创新开发了中华鳖全生态分段养殖、农作物轮作、鳖和鱼虾混养等生态养殖方式,利用中草药预防及治疗病害等养殖管理,通过了无公害产地及农产品认证、有机认证,并荣获中国国际博览会金奖、全国

百佳农产品品牌、浙江省农博会金奖、浙江名牌、浙江省水产品双十大品牌、杭州七宝品牌等荣誉。

十几年如一日,龚芳也有过打退堂鼓的时候。“从事农业真的很苦,尤其对于女性来说。”她说,“有时候我想,要是不做甲鱼生意,自己还可以做很多事情,但既然开始了,还是要有始有终,对自己、对父亲有个交代。”

创业容易守业难。可以说,在接过龚老汉集团的担子后,龚芳一路走来并非一帆风顺,但她始终未停下脚步。当年,父亲从零开始,创造了甲鱼产业的传奇,时至今日,龚芳也仍带着父亲的精神,用实际行动践行着老一代萧山人“奔竞不息,勇立潮头”的围垦精神。

**发展:顺势而为 主动求变**

“即将步入而立之年的龚老汉集团,未来会有怎样的布局?”

面对笔者的最后一个提问,龚芳并没有第一时间作出回答。在她看来,“未来的发展存在太多不确定因素,看似偶然的机遇背后必然隐藏着成就的智慧”。

船到中流浪更急,龚芳的沉着谨慎不无道理。今年是龚老汉成立的第 27 个年头,也是龚芳加入集团的第 20 年,20 多年来他们走得不容易。如何顺势而为、抢抓时机是龚老汉未来发展的永恒命题。

龚芳认为,关键要在原有品牌积淀基础上主动求变。早在 2009 年,龚老汉集团就已在做好中华鳖繁育推广和生态养殖基础上,积极拓展经营领域,尝试开辟了甲鱼文化主题的农业观光园。2016 年以后,集团利用基地的优势资源条件,完善水产科普教育设施,开发参与性强的农事体验、劳动实践、爱国与国防教育、科普教育、生态旅游、户外拓展等项目,围绕生态环境,推出丰富多彩的研学实践教育课程内容,承接了周边学校的农事实践活动,所获销售额占集团总收入的三分之一。

走进龚老汉集团,宣传墙上各式的农旅文化活动照映入眼帘,参观展厅、学习甲鱼养殖技术、体验农事劳动,无不彰显了集团对于打造一体多元培训基地的重视。

接下来,龚老汉还将进一步完善产品、品牌的融合与升级,深化农文旅三产融合的发展态势。龚芳介绍,“当前,我们正积极与华润慈善基金取得合作,计划通过组建技术服务团队、组织研学旅行的形式,为四川巴中地区提供养殖技术咨询与服务,带动当地农民开展养殖活动,走上致富道路。”

道阻且长,行则将至。在庞大纷杂的市场面前,龚芳没有急躁,她始终觉得,在思考如何更长、更远、更好发展之前,要将脚下的基石夯实。

最近,龚老汉集团有了新动作。

为了有效推动相关甲鱼产品的下沉,扩大消费市场的受众面,龚老汉集团将充分借助数字农业、智慧农业以及农产品之家等平台优势,在深耕农业养殖业一产和龚老汉品牌的基础上,拓二产,接三产。

聚焦“预制菜”细分赛道就是其中一项。龚芳分享,新冠疫情影响下,进口食材、野生食材等顶流大菜不断缺位,原来居于食材中位的生态养殖甲鱼成为了越来越多食客采购的重点。但相较于金枪鱼、和牛等食材,甲鱼的开发度和利用度普遍较低,对于多数人而言,饲养、宰杀、烹饪难度大。

为此,龚芳着力升级以往鲜货鲜卖的传统经销模式,在开发不同口味、做法的甲鱼制品的同时,将甲鱼拆分为“甲鱼裙边”“甲鱼杂”“甲鱼卵”等特色单品,以满足不同人群、不同场合的需求,一站式解决鲜活甲鱼饲养、宰杀、烹饪等标准化难题,最大限度释放甲鱼制品的活力。

在龚老汉集团的官网上有这样一句话:“非凡理念成就卓越品质,坚毅意志超越心中梦想。”这并不是一句凭空而来的口号,而是龚芳及龚老汉集团一直以来的信条。龚芳如是说道,“我一直都要求自己做有意义的事情,哪怕它看起来微不足道”。

采访结束,龚芳带我们上了顶楼天台。一路上,她没有说话,只是举起手机拍了一张照片。似乎,关于未来的答案就藏在了这张相片里。



● 中华鳖文化馆