



三关六码头(宁波)企业管理
有限公司董事长、创始人杨林。
(吴冠夏 摄)



扫二维码，看甬派相关视频访谈。

它是“老”的，卖的大多是经得起时间考验、耐得住舌尖哂摸的传统民间特色食品；它又是“新”的，品牌创立才4年时间，打造的是国货“新字号”。

它是“快”的，短短数年已在全国开出300多家门店，终端零售额超4.8亿元；它又是“慢”的，精挑细选老底子食品，一个配方进行了38次调整。

它是“文”的，百年商贸文化滋养了它，非遗金名片成就了它；它又是“商”的，以新理念、新模式赋能“老字号”，以“老手艺”创造“新经济”。

它就是三关六码头，一家经营老底子美食的宁波本土企业。

“吃的是老底子美食，但根子里是文化记忆。”三关六码头(宁波)企业管理有限公司董事长、创始人杨林说，“我们生于斯、长于斯，正像‘三关六码头’这个名字，希望未来能打造成一个全国品牌、一家全球企业。”

虽然刚刚起步，但有路，就不会遥远。

记者 成良田
通讯员 王雪燕



三关六码头旗下董生阳门店现制现售苔条饼。
(三关六码头提供)

杨林：文化是金字招牌

核心观点

- 三关六码头的成长发展，离不开宁波商贸文化、饮食文化的滋养；它的创新发展，又让一些宁波非遗、饮食文化得以传承和发扬
- 希望三关六码头不只是做宁波的生意，而是做全国乃至全球的生意
- 非遗手艺想要传承，就必须顺应时代、推陈出新

A 每一个产品都有底蕴

记者：看到你们的企业品牌，很多宁波人就会想到那句耳熟能详的老话：“走过三关六码头，吃过奉化芋艿头。”它们之间有关系吗？为什么叫“三关六码头”？它承载着怎样的文化内涵？

杨林：当然有关系。“走过三关六码头，吃过奉化芋艿头。”这句话在宁波帮博物馆里就有，它生动描绘了以前宁波商人见多识广、博采众长的气质特点。这句话对一代又一代的宁波人产生过巨大的影响。

“三关六码头”这几个字，在很多宁波人心底，代表着一种文化记忆。我们的品牌故事，正是源于宁波、源于江浙沪一带百年商贸文化记忆。

所谓三关六码头，指的是大江南北的城乡关口、货运码头，自古以来，这里都是商贸繁荣之地。大家知道，唐宋以来宁波就是国际性港口城市，三江口不仅是海上丝绸之路的重要始发地，而且是大运河南端唯一的出海通道。

三关六码头，它说的也是昔日行遍天下的走货商贩，他们挑着担、支着摊，将各地民间的特色食货经营成了一生的事业，也谱写了百年传奇。三关六码头的创立，正是根植于这片土地上深厚的商贸文化、饮食文化，我们也希望传承三关六码头这种走南闯北的拼劲、闯劲，把它打造成全国乃至全球的生意。

记者：上海著名作家叶辛有一篇文章，题目是《三关六码头》。他提到，

记者：三关六码头是一家2018年成立、6年开出300余家实体店的企业，又是一个地方特色小吃品牌，它为什么能以这么快的速度走向全国？

杨林：2018年，公司最早的一家店成立，也就是“老宁波土特产”。三关六码头商标，其实是从2020年才开始用的，到现在是4年时间。目前，我们已在上海、杭州、常州、长沙、宁波等地开设连锁门店300余家，但主要还是在宁波。去年，公司终端零售额超过4.8亿元。

为什么能开这么多家店？我相信只有一个理由，就是大家对它的需求量确实很大，而我们正好抓住了消费升级这个机遇。这就像宁波服装行业做得好一样，改革开放以后，老百姓富起来了，想要穿得好，宁波企业家抓住了大家对美好生活向往的这种需求，顺势而为，打造了众多知名服装品牌。

现在，我们的GDP每年都在增长，生活水平在不断提高，老百姓对“吃”的需求更大，要求更高。所以，抖音上一些“苍蝇馆子”被大家追捧；很多人开车去很远的地方，就为了找好吃的小吃。这些好东西能不能在楼下买到呢？我觉得完全可以，只是需要企业去干这些事。所以，我们把绝大多数门店开在社区，让大家在家门口就能买到老底子的、有健康特色的食品。

记者：从2018年的“老宁波土特

小时候，宁波人把各种各样的小吃带到了上海，年糕片、山楂片、兰花豆、南瓜子、豆酥糖……“十个手指头都数不过来”。宁波特色小吃让他这个上海人也念念不忘。这也是您的童年记忆吗？为什么您选择这条赛道创业？

杨林：叶辛前不久来过我们公司。正像他说的，这些年来，“三关六码头”变成了宁波特色小吃的代名词，很多人把“三关六码头”小吃称为“小时候的味道”“童年的记忆”。

创办三关六码头，确实和自己的经历有关。以前，我经常陪家人去超市、便利店、零食店，但经常找不到我想要的那些小吃零食。我还常去各个地方找小吃，比如，去象山吃鳗鱼包的包子，去慈溪小街巷吃鸭煲。为什么要这样？因为这些东西在普通门店里买不到。

2018年，我开始做食品生意时，决定做老底子味道的文化食品。宁波油赞子、慈城酥糖、奉化油焖笋……这些品种存在时间基本上超过百年，到现在仍然深受百姓喜爱，说明这个产品有长久的生命力。

余秋雨说过，文化是一种变成了习惯的生活方式和精神价值。就好比油赞子，宁波人长期吃油赞子，油赞子就变成宁波人的一种饮食文化。做三关六码头、做老底子食品，也是因为每一个产品的背后，有深厚的文化底蕴。这也是我们从市场角度考虑、从消费者需求出发的，希望能在传统特色食品赛道上开拓一片新领地。

产”，到2020年后的“三关六码头”，这次品牌调整后，你们改变了什么？又留下了什么？

杨林：刚刚提起过，我们最早的店叫老宁波土特产店，开在北仑东河路星阳菜场对面，现在已经是一家200多平方米的大店。

从原来的老宁波土特产，到现在的三关六码头，从名字就可以看出来，我们的定位在变：视野从宁波一域扩大到全国。虽然目前的门店产品仍然以宁波食品为主，但是如果仔细看，就会发现宁波本地产品的比例并不是很高，店里的产品来自全国各地。比如有一款树叶牛肉，卖得特别好，其实是来自温州的。

所以，我们希望三关六码头不只是做宁波的生意，而是要做全国乃至全球的生意。今年我们就计划在上海浦东国际机场、杭州火车东站、杭州萧山机场、宁波栎社机场等处开设门店，通过这些枢纽把影响力扩大到国外。

不变的地方，就是坚持做老底子食品。每一个城市，都有自己的老底子食品，我们不是“美食创造者”，而是“美食发现官”，把那些有悠久历史的非遗美食、老底子口味精挑细选找出来，并且给它赋能。所以，大家可以看到，我们开在杭州的店，有很多杭州老底子食品；在上海的店，有很多上海传统特色食品；在长沙的店，有长沙的传统特色食品。

C 企业要承担社会责任

记者：去年年初，你们收购了宁式糕点代表品牌“董生阳”，推出的许多产品热销，让百年老字号迎来生机，请问，你们为什么要不断寻找挖掘老字号？又是如何让这些老味道、老字号、老手艺焕发新风采的？

杨林：我们是一家文化食品企业，在宁波诞生、成长，产品当然也从宁波做起。那么，什么食品最能反映宁波饮食文化的特点呢？我认为一个是海鲜，另一个就是糕点。

“董生阳”是宁式糕点的代表品牌，迄今已有90余年历史，但是我们去收购时工厂已经没在生产了，门店也没怎么经营了。但它留下了一些老底子配方，这是非常重要的资源。

非遗想要传承，就必须顺应时代、推陈出新，一味盲目地沿袭传统，反而是一种思想固化。比如，在开发黄油酥饼这一新品时，我们在传承非遗技艺基础上，融合西式配料，对配方进行了38次调整，既保障食品健康零添加，又延长保质期至90天。

我们还对口感进行现代化创新。例如，有一款小桃酥，原先吃起来口感是比较干硬的，但现在消费者更偏向于软糯一点的口感，我们在尽可能保留原有味道的时候，适应现在消费者的口味。而像芡实糕，我们在传统的桂花味、黑米味等之外，还新增了白桃乌龙这种当下年轻人比较喜欢的味道。

守正创新，已经深深地融入这座城市的精神文化，也融入每一个宁波企业家的血液。正是在这种精神的感召下，我们才致力于打造有生命力的产品，让很多老口味焕发新机。

所以说，三关六码头的成长发展，离不开宁波商贸文化、饮食文化的滋养。同时，三关六码头的创新发展，又让宁波非遗、饮食文化得以传承、发扬。

记者：三关六码头虽然卖的

大多是老底子味道，但是作为一家新企业，成立还不到10年时间，要打造一家“百年老店”，需要怎样的文化加持？

杨林：打造“百年老店”，这是企业所有成员的共同愿望。我是做外贸出身的，见了太多的百年企业，我发现这些百年企业，其实并不神秘。

人类一代一代繁衍发展，每一代人的性格脾气可能不一样，方式习惯也有差异，但是企业有一样东西不能变，那就是企业的核心价值，也就是说，企业一定要打造具有生命力的产品。

还有一点，就是企业要承担社会责任，得到老百姓认可。一百多年来，我们“宁波帮”不仅凭优秀的经营理念和卓越的商业智慧，书写了辉煌的工商业发展史，也把人生理想融入国家和民族复兴的伟大事业，这是新一代宁波企业家要学习的地方。

基于这一认识，从2022年开始，三关六码头发起了“万人手艺人共富计划”，打造了一套非遗与老字号品牌携手发展、老字号手艺人与企业传承互利的新模式。

项目从目前以三关六码头主力销售产品为中心出发，从各地选拔专业的非遗食品制作人和传统老字号文化食品制作手艺人，进行一对一签约，通过公司的研发中心，再借助各地食品院校的专业力量，进行重点产品的配方研发。

这项计划发起后取得了很好的效果，许多非遗配方已投入标准化生产，让各地的经典传统食品实现知识产权化，做到永久保留和传承。截至目前，项目已签约手艺人50人，涉及的非遗项目和老字号品牌58个。

为了吸引更多人才，三关六码头还筹备了非遗手艺人大赛，我们希望通过这种比赛，让更多传统手艺人参与其中，我们将和其中的一些优秀人才签约，让他们加入“万人手艺人共富计划”，从而让传统手艺得以不断传承、非遗经济不断发展。

记者手记：

“做文化，其实很烧钱的。”在三关六码头的会议室内，杨林面对来访的记者，用一句“大实话”开场。

不过，杨林用实际行动告诉我们：这个钱，他愿意花——花费巨资，收购浙江著名老字号“董生阳”品牌；深入民间，寻找那些经得起时间考验、耐得住舌尖哂摸的非遗食品；发起“万人手艺人共富计划”，打造老字号手艺人企业传承互利的新模式……

这自然是一种商业模式，但是它充满了文化味、责任感。在这里，文化是金字招牌，是润泽的土壤，是发展的动力。而今，三关六码头的快速发展，也给了杨林一个颇具含金量的答案：这个钱，花得值。

文化与商业，双向奔赴，互相融合，互相成就。
三关六码头的故事，未来或许更精彩。

