

不盲目追風 不畏懼變革 不間斷改良

奇華做好傳統的自己



隨着時代的轉變，舊式餅家行業早已風光不再，面對新式月餅的來襲，有逾75年歷史的「老字號」奇華餅家堅決不跟風，對手在搶攻冰皮月餅市場，奇華繼續發揮傳統月餅的地位，卻不失時機把形象大翻身，一邊踢走「老餅」感覺，一邊以另類腳步跟着潮流走，鞏固傳統中式餅食的地位。

大公報記者 李潔儀（文）
黃洋港／公司提供（圖）

「中式餅家，最風光是50至70年代，但現在100家關閉了99家，不改良便會被淘汰，是很自然的事。」奇華餅家第二代掌門人、集團董事總經理黃錫祥接受大公報專訪時直言，過去半個世紀，中式餅食市場高低起伏，80年代末，講究包裝、口味嶄新的西餅市場興起，向中式餅家掀起挑戰。

老父開明挺改革 甩「土」形象

黃錫祥20年前接手這盤家族生意，有感中式餅食包裝保守，單靠產品質素難有突破，二話不說便為數十年的既有形象革新。「是從頭到腳revamp（革新）整個品牌，商標、包裝到產品，把整個形象更年輕化。」黃錫祥掛在嘴邊的「變革」，並非隨心所欲、說變便變，更多的是留意他的成功和失敗，一步步變革，背後還有先父黃業榮的指導。

「雖然他穿着唐裝，但思想並不守舊，腦筋很清晰，沒有給我任何壓力。」黃錫祥指着先父的油畫像說，沒有「家族生意」的包袱，讓他的品牌變革大計來得順利，奇華餅家脫去以往「老土」的形象，與西餅市場並肩而行。

然則，產品口味未能跟隨顧客而轉變，包裝更漂亮、更高貴也是徒然。80年代末，市

場出現外皮以糯米粉、麵粉製成，餡料多樣化的非烤焗中秋食品——冰皮月餅，與傳統月餅對着幹，餅商紛紛研發和出售自家新品冰皮月餅，奇華卻一直未有心動。

不求量但求質 研究健康餅

「不想砸毀奇華的金漆招牌，更何況我們沒有丁點兒興趣！」黃錫祥直言，正當餅商蜂擁推出冰皮月餅，反而讓奇華成為傳統月餅專門店，更重要的是，公司不想分心經營沒有經驗的產品，寧願持續改良傳統月餅的口味，減少肥膩感和糖分的比例，令人吃得更健康。

「中秋節沒有吃過傳統月餅，就像沒有過中秋一樣嘛！」或許，部分消費者也有類似的心態，黃錫祥強調，不求做到最多的分店網絡，但求做到最好的產品質素。

不過，在寸金尺土的香港地，零售店舖往往面對

租金居高不下的困局，奇華餅家亦不例外。「本港租金太昂貴，購買街舖物業的成本更貴！」黃錫祥直言，即使給他賺來1億元，也難購得一個不算旺區的店舖。

所謂知己知彼，百戰百勝，在研究月餅口味的學問，黃錫祥花下不少功夫，亦會品嚐對手的產品。「沒有嘗過最難忘的月餅，始終只有奇華最好！」於他而言，花了的心血，只是為對自己交代。

▲奇華餅家員工製作月餅

奇華餅家歷史

- 一九三八年 創辦黃業榮於油麻地開設小型糖果雜貨店，加入傳統中式嫁喜禮餅
- 一九四四年 旺角上海街232號開設第二間分店
- 一九八二年 開拓海外市場，於中國台灣及美國發展分銷網絡
- 一九八八年 於長沙灣自設製造工場，引入現代化機器提升生產質素及效率
- 一九九四年 第二代黃錫祥接手奇華並着手改革，重新設計商標及全線產品包裝，革新門市裝潢及員工制服
- 二零零四年 邀請本地著名畫家阿虫（嚴以敬）為奇華禮品包裝畫上手繪設計
- 二零零五年 於深圳開設內地首間分店
- 二零一零年 大埔新廠房落成投產

「伙頭仔」擔大責建餅食王國



▲奇華餅家第二代掌門人黃錫祥，透過變革踢走「老餅」形象

▼奇華餅家創辦人黃業榮的畫像



▲1938年首間奇華餅家設於油麻地上海街320號

奇華餅家創辦人黃業榮，12歲便擔起養家之責，曾經當過船上的「伙頭仔」，負責燒飯做菜，亦曾開冰室、賣汽水，又曾經經營糖果雜貨店、出租漫畫書，店舖取名為「觀夢樓」。

1938年在上海街創立首間「奇華餅家」，「奇」謂奇才，「華」即華茂盛放。在二戰期間，社會動盪，搶掠時有發生，考慮到家人及員工的安全，黃業榮決定暫時關閉奇華，靠食

儲糧度日。為避「坐食山崩」，3名員工自發把店內僅餘物資做起餅食來，利用大型油罐作為烘焙光酥餅及杏仁餅的工具，運到附近岸邊出售予船家，並大獲好評，形成奇華經營中式餅家的雛形。

時至今日，奇華擁有60家分店，亦在內地、台灣、美國及加拿大等，開設分店。



◀50年代店內的中秋擺設



新聞分析

老餅變臉不離其宗賦新意

大公報記者 李潔儀

時代日新月異，消費者的習慣和口味亦會跟着變，上世紀興盛一時的中西餅食，追趕不到潮流的速度，只能步入式微，被消費者視為「老餅」。中式餅食行業要不原地踏步被時代洪流沖走，要不大刀闊斧來一次深度改革。

以香港老字號中式餅店奇華餅家為例，可謂家傳戶曉，除了中式嫁喜餅，傳統月餅亦是賣點之一，在時代變遷的大前提下，第二代「話事人」決定改革，誓要屹立于時代頂端。

奇華並沒有急於變革，更多的是一場經歷十多年的漫長變革，由產品定位到包裝，避開一下子翻天覆地的轉變，採取循序漸進式的變革，從商標、門市設計、員工形象、產品設計

到餅食口味，既顧及老顧客的接受程度，同時吸納年輕客群，成功擴闊消費層面。

改變形象之餘，再配合品牌口號，往往有助突出企業定位，亦是致勝之道，這正亦是舊式企業所缺乏的元素。廣告宣傳的口號儼如「念口實」，配搭得宜更可讓消費者琅琅上口。

還有一個星期便是中秋節，這向來是月餅商家的大日子，走在街上，總是看見琳琅滿目、各式各樣的新式月餅。商場上有所謂「三流的企業賣產品，二流的企業賣服務，一流的企業賣文化」，眼見同業推出冰皮月餅、雪糕月餅、蛋糕月餅等，奇華多年來並沒有心動跟隨同業的做法，反而堅持售賣傳統月餅。

一成不變固然是企業經營的大忌，惟奇華堅持產品改良作為變革的主軸，以迎合消費者的口味，加上近年消費市場回歸傳統，傳統的雙蓮蓉月餅的受歡迎程度，不被新式月餅比下去。

一個老字號成為不朽傳奇，需要賦予傳統產品新價值，透過改革包裝和產品，務求以時代形象示人，同時發掘藍海市場，為既有的產品系列打造新市場。其實，老字號品牌「保持青春」的秘訣很簡單，一切由「變」入手，所謂的「變」，卻是萬變不離其宗，在深化企業文化的同時，亦要懂得跟着時代走，這才能賦予並提升品牌的內含價值。



▲黃錫祥（左二）與藝人曾志偉（中）稔熟，特意找來對方擔任奇華餅家代言人。旁為執行董事黃錫禧（左一）、執行董事黃嘉傑（右二）及執行董事黃嘉信（右一）

餅盒大革新 嫦娥轉帝王

所謂「人靠衣裳」，產品亦靠「包裝」。上世紀90年代接手家族生意後，黃錫祥銳意推行「從頭到尾」的變革，首先改的便是包裝。他把沿用60多年的嫦娥月餅盒，改由設計師從古畫中得來的皇帝頭像作為餅盒封面，顏色亦由以往的彩色改為用黑、金二色作主調，以突顯「尊貴」形象。

「一個老人家（父親黃業榮）跟我想改的，可能未必相同，所以我便先斬後奏！」黃錫祥笑言稱，當時沒有兄弟願意拿給老父看看新包裝，但黃業榮看到新包裝後並沒有反對，只說笑道：「點解掉咗我多年的靚女，變做鬚鬚佬？」

月餅盒的新包裝總算過關，不過老父唯一

不accept的是以「雞皮紙」作包裝的蛋卷罐。「雞皮紙」予人便宜的感覺，他（黃業榮）還說，送給人家也不會要！」聽畢老父這樣說，黃錫祥原本待該批蛋卷售完即停用新包裝，不過老人家還是非常開通，後來因有朋友大讚新包裝，老父更着人安排向朋友送贈蛋卷，始叫黃錫祥再過一關。

奇華在重塑品牌形象之初，找來藝人曾志偉拍攝廣告，大家也在好奇，難道曾志偉是股東之一？「我請唔起佢做代言人，不是『朋友價』，而是無價！」黃錫祥直言，奇華改革時，曾志偉也有提出點子，認識22載的曾志偉，亦是他口中的「貴人」之一。

黃錫祥有顆賽車手的心

眼前的黃錫祥，西裝筆挺，品嘗着自家出品的月餅，淡啣清茶，原來他除了是奇華餅家第二代傳人，更是一名賽車手，參與世界賽車巡迴賽，風馳電掣20年，到2003年「退休」。

「其實賽車跟做生意是同一宗旨，如果太狠，只會輸、不會贏！」黃錫祥表示，其父黃業榮一直教導，做生意不能冒險，畢竟經營餅店有較多的現金流，「如果要開店，一年可以開100家。如果開店要蝕本，那為什麼要開店？」

「佛教有云：萬般帶不走，即使辛苦賺回來的金錢，到頭來也帶不走。很多人拚命的賺錢，錢是賺多了，但又能花得多少？」在賽車場上，黃錫祥取得逾百個獎杯，不過基於存放空間有限，故大部分也棄掉，一切留在記憶中好了。

「我喜歡四處走走，多看一點，所以最初回來餅店，我沒多大的興趣。」黃錫祥直言自己好動、怕沉悶，自小痴迷賽車，曾經在車行打工，再轉戰金融地產界，經營夏威夷及關島地區的地產。

經過十多年的外闖，黃錫祥於90年代在哥哥手上接過家族棒，重回奇華餅家，着手徹頭徹尾的形象變革。過程尚算順利，即使因產品超出某些標準，而被傳媒大肆報道，在經過危機處理下，仍能安然過渡。他說：「我們沒有偷工減料，雖然產品不是最perfect（完美），但最少對得住自己。」有人說「做果行，厥果行」，但黃錫祥並沒有這種感覺。「如果連自己也不肯放入口，如何吸引客人吃奇華餅家的產品？」他直言，所謂「泥水佬開口」，要過得自己、過得人，靠欺騙的，總有撞板的一天。



▼奇華餅家沿用60多年的嫦娥月餅盒