

老干妈

的香辣传奇

中国第一风味美食品牌成长内幕

周锡冰◎著



从街边小摊到销售额突破40亿元的民营企业；
从传统“小作坊”到享誉国内外的中国知名品牌；
陶华碧的传奇经历和老干妈公司的成功嬗变，
演绎出中国民营30多年来发轫、起伏、壮大的成长历程，
谱写了一曲民营企业思变图强的传奇神话。

SPM

南方出版传媒

广东经济出版社

老干妈

的香辣传奇

中国第一风味美食品牌成长内幕

周锡冰◎著

SPM

南方出版传媒

广东经济出版社

— 广州 —

图书在版编目 (CIP) 数据

老干妈的香辣传奇/周锡冰著. —广州:广东经济出版社, 2016.4

ISBN 978 - 7 - 5454 - 4447 - 6

I. ①老… II. ①周… III. ①陶华碧 - 生平事迹 IV. ①K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 044381 号

出版人: 姚丹林

责任编辑: 蒋先润

责任技编: 许伟斌

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11 ~ 12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	佛山市浩文彩色印刷有限公司 (南海狮山科技工业园 A 区兴旺路)
开本	730 毫米 × 1020 毫米 1/16
印张	13.75
字数	204 000 字
版次	2016 年 4 月第 1 版
印次	2016 年 4 月第 1 次
印数	1 ~ 5 000 册
书号	ISBN 978 - 7 - 5454 - 4447 - 6
定价	38.00 元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 37601950 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 37601950 营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社新浪官方微博: <http://e.weibo.com/gebook>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

· 版权所有 翻印必究 ·

自序

提及陶华碧这个名字，可能知道的消费者并不多，但是提起“老干妈”辣椒酱，可以称得上家喻户晓。

近20年来，我写过数十个标杆企业案例，但真正能让我感动且崇敬的企业家，老干妈创始人陶华碧就是其中一个。

陶华碧作为中国一个传奇式的人物，传奇不在于她创业有多么艰难和轰轰烈烈，不在于她创建的老干妈是多么大的企业帝国，而在于她用较为原始的管理思想，使遵义一个较为普遍的糍粑辣椒做法，创造了目前年销售额突破40亿元的成绩。

传奇还在于陶华碧做生意的诚信，从经营米豆腐开始到今天，陶华碧只贷过一次款，始终坚持一手交钱、一手交货的现款现货法则；尽管没有上过一天学，只认得陶华碧这三个字，但陶华碧解决了550万农户的农产品销路问题。

传奇还在于陶华碧改变了华人的食辣口味。陶华碧开发的产品，覆盖了全国除台湾省以外的所有省份，远销欧盟、美国、澳大利亚、日本、韩国等30多个国家和地区。娃哈哈贵州分公司一位渠道经理说：“有华人的地方，就有‘老干妈’，它最大的意义是提高了华人对辣椒的接受度和依存度，改变了华人的口味。”

.....

可以肯定地说，陶华碧是一个地地道道的“草根”创业者，她不识字、没有任何财务知识、不知现代企业制度管理为何物、说话常常逻辑不

清，极少与媒体打交道，即使有媒体前去采访，也只是授权下属进行接待和接受采访。

正是这样一位在风云际会的时代中脱颖而出的企业家，如今斩获不少荣誉，曾先后获贵阳市南明区“巾帼建功标兵”，贵阳市南明区“创卫先进工作者”，贵阳市“巾帼建功标兵”，贵阳市“两个文明”建设服务先进个人，贵州省“三八”红旗手，全国“巾帼建功标兵”，全国杰出创业女性，中国百名优秀企业家，全国“三八”红旗手等荣誉称号。

然而，在荣誉背后她却经历了不为人知的艰难困苦。

公开资料显示，陶华碧原是核工业部206地质队的一名普通家属，随着丈夫进城。由于丈夫不幸病逝，为了生计，陶华碧不得不独自承担养育两个年幼孩子的重任，开始在地质队所在地的龙洞堡街卖凉粉、米豆腐。

尽管生活充满艰辛，但陶华碧乐善好施、为人厚道、待人热情，且凉粉分量足，因此邻近的贵阳红星机床厂技校的许多学生经常来光顾。其中有一个叫欧阳梓刚的学生成天调皮捣蛋、打架斗殴，陶华碧不仅像母亲一般地对欧阳梓刚进行说服教育，还时常关心他的生活。当得知欧阳梓刚家境贫困后，陶华碧又对欧阳梓刚予以资助，打消了欧阳梓刚一度想辍学的念头，并一直助欧阳梓刚完成了学业，还帮助欧阳梓刚改掉了身上许多不良的习气。

如今的欧阳梓刚已是贵州省长顺县政协委员、县私营协会会长、县某茶叶公司的经理。欧阳梓刚因此对陶华碧非常感激，将陶华碧视为自己的母亲，尊称陶华碧为“老干妈”，其后，技校的其他学生也都随之喊起了“老干妈”，就这样，“老干妈”这个称谓不胫而走，连周围的许多群众也亲切地称陶华碧为“老干妈”。

1996年，陶华碧创办了贵阳南明老干妈风味食品有限责任公司，并将产品定名为“老干妈”。在时代的机缘巧合下，经过多年的发展和经营，“老干妈”这个品牌就这样被陶华碧创造了出来。2014年，“老干妈”入选2014年中国最有价值品牌500强榜单，以160.59亿元的品牌价值名列第151位。

可以说，走近老干妈，就是走近一段创业传奇。从街边小摊到销售

额突破40亿元的民营企业，从传统“小作坊”到享誉国内外的中国知名品牌，陶华碧的传奇经历和老干妈公司的成功嬗变，演绎出中国民营30多年来发轫、起伏、壮大的成长历程，谱写了一曲民营企业思变图强的传奇神话。

陶华碧之所以能够谱写这个传奇神话，与其自身的经历和经营策略分不开。在本书中，我除了介绍陶华碧的人生经历之外，还浓墨重彩地剖析了她的经营管理策略。

可以肯定地说，陶华碧这些经营策略，并无过多的概念和花样，但都是在实践中总结出来的，当我梳理中外百年企业时发现，陶华碧的做法其实就是难得的百年企业的长赢基因。

本书从多个角度剖析了老干妈的长赢基因，如诚信经营、匠人精神、家文化、顾客至上，做本行、不跨行，以及“不贷款、不融资、不上市”的长远目光等。选择这些基因来分析，是因为中国企业家受到儒学文化的熏陶，家文化会影响很多中国企业家的做人和经商。力求探索家文化在家族企业经营中所发挥的作用，以更好地指导新国家族企业的经营和发展。

虽然研究家族企业多年，但是家族企业是一门没有终点的研究，我只是在研究中总结了一些心得，由于水平有限，希望读者批评指正。

周锡冰

目 录

CONTENTS

第1章 激荡前行的创业路 / 1

一 命运的幸运者和不幸者 / 2

1. 走出大山 / 2

2. 扎根贵阳 / 4

二 遭遇人生“拐点” / 6

1. “只要肯吃苦，没得办不成的事” / 6

2. 在乍暖还寒遭遇黎明前的黑暗 / 7

3. “我要不强，我们生活都无来源” / 9

三 不怕吃苦，就怕被人瞧不起 / 14

1. “输了人家还要来笑话你” / 14

2. 不怕吃苦，但受不了被人瞧不起 / 15

3. 没学历，却深谙商业谈判 / 17

第2章 坚守货真价实 / 19

一 苛刻的原材料把控 / 20

1. “品味虽贵必不敢减物力” / 20

2. “炮制虽繁必不敢省人工” / 22

3. “修合无人见，存心有天知” / 23

二 把品质稳定做到极致	/ 27
1. 老干妈的爆款产品逻辑	/ 27
2. 产品是一切营销的源头	/ 31
3. “老干妈”=香辣酱	/ 34
三 创造极致的客户体验	/ 37
1. 为消费者提供极致的用户体验	/ 37
2. 保证客户价值,把品质稳定做到极致	/ 38
3. 低价不是低质,创造极致的客户体验	/ 39
第3章 诚信至上	/ 43
一 “宁可人人负我,我决不负客户”	/ 44
1. 人无信不立,企业无信不兴	/ 44
2. “我不懂什么时髦的管理方法,我就靠诚信”	/ 47
3. 诚信是企业经营的第一要素	/ 48
二 企业干干净净,一分钱税都不会漏	/ 52
1. “明明纳税第一,怎么给我弄到第二”	/ 52
2. 早交晚交都要交,纳税很光荣	/ 54
3. 照章纳税,工商税务也不怕	/ 55
三 “真不二价”	/ 59
1. 读懂“真不二价”的经商精髓	/ 59
2. 定价也是定位,占位最有利价格区域	/ 61
第4章 注重口碑	/ 63
一 金杯银杯抵不过消费者的口碑	/ 64
1. 无可替代的产品优势是口碑营销的核心	/ 64
2. 过硬的品质才能获得好口碑	/ 66
二 口碑绝不靠广告推广	/ 69
1. 无广告依旧是老干妈不变的营销规则	/ 69

2. 广告的本质目的是占领消费者心智	/ 72
 三 深化产品改革和创新	/ 77
1. “我没文化但是有技术”	/ 77
2. 实行产品专业化, 不断深化产品创新	/ 79
3. 老干妈打败百年的永丰辣酱	/ 80

第5章 现金为王 / 83

 一 现款现货	/ 84
1. “我从不欠别人一分钱, 别人也不能欠我一分钱”	/ 84
2. 现款现货源于充足的现金流	/ 85
 二 有多少钱就做多少事	/ 88
1. “有多大的本事, 就做多大的事”	/ 88
2. 不欠别人一分钱, 这样才能更持久	/ 89

第6章 打造民族品牌 / 95

 一 强烈的民族品牌意识	/ 96
1. 创民族品牌、立千秋大业	/ 96
2. 品牌建立在诚信和质量之上	/ 98
 二 保护商标, 保护品牌	/ 102
1. “创造一个品牌, 我觉得你是伟大的”	/ 102
2. 用壁垒阻击“老干×”	/ 104
 三 小小老干妈, 大大地打假	/ 107
1. 创建打假队伍	/ 107
2. 举报和严打双管齐下	/ 109

第7章 专注与极致	/ 113
一 稳健发展，绝不冒进	/ 114
1. 传统老干妈改变了互联网创客	/ 114
2. 四次扩张稳健发展，绝不贪多求快	/ 116
3. 按照实际情况，稳步发展	/ 120
二 做本行，不跨行	/ 124
1. “不要去贪大，要先把自已做强”	/ 124
2. “滴水成河，把一个行业做精”	/ 126
3. “只做一个行业，不跨行，不跨界”	/ 127
三 做好做大、做专做精	/ 131
1. 即使在“互联网+”时代，也需要做专做精	/ 131
2. 把精力专注在辣椒酱一件事上	/ 135
第8章 倾心实业	/ 139
一 拒绝上市，政府找也不行	/ 140
1. “上市谈都不要谈！免谈！”	/ 140
2. 钱太多了不一定是好事，人有钱才会犯错	/ 143
3. 多次拒绝地方政府的上市提议	/ 145
二 上市是骗股民的钱	/ 148
1. 一上市，就可能倾家荡产	/ 148
2. 上市公司的“圈钱”游戏	/ 149
3. 企业上市圈钱的手段	/ 151
三 “老干妈不上市”的战略逻辑	/ 154
1. 老干妈不上市的真正意图	/ 154
2. 企业上市动机	/ 157
四 远离政商魔咒	/ 164
1. “我只晓得炒辣椒，我只干我会的”	/ 164

2. 从不与当地政府拉关系	/ 166
3. “我没有跟国家贷过款，贴息贷款我都不要”	/ 168
第9章 崇尚家族企业模式	/ 171
一 “成功的企业往往都是家族企业”	/ 172
1. 老干妈股权分布	/ 172
2. 如果搞家族制，太子奶不会出问题	/ 174
3. 家族企业业绩好于职业经理人公司	/ 177
二 最传统的管理理念也有春天	/ 183
1. 老干妈没有董事会、副董事长、副总经理	/ 183
2. 长辈式教育，给员工最顶尖的福利	/ 185
3. 最实用的管理手段才是最有效的	/ 186
三 道德和亲情文化散发熠熠光辉	/ 189
1. 靠心算管财，靠亲情管人	/ 189
2. 陶华碧的“土管理”	/ 192
3. 苦活累活都亲自干	/ 194
附录 老干妈所获荣誉	/ 198
参考文献	/ 202
后 记	/ 208

第1章

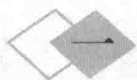
激荡前行的创业路

在中国，提及老干妈这个品牌，其知名度之高，超出很多消费者的想象，媒体称其为近乎无人不知的品牌。

这样一个金字招牌，却是一个没有上过一天过学，连自己的名字都不会写的、名叫陶华碧的贵州遵义人创造的。这个较为低调的企业家被媒体聚焦，源于二〇一二年，英国人胡润公开了陶华碧三十六亿元的身家，登上『胡润中国富豪榜』的榜单。其后，各种报道如漫天飞雪般涌来。

陶华碧在一九八九年白手起家，到现在成为全国的知名品牌，其创下三年缴税十八亿元，产值六十八亿元的成绩，并且带动八百万农民致富，创造了『有华人的地方就有老干妈』的传奇。二〇一四年十一月，贵州省政府奖励老干妈一辆牌号贵A8888劳斯莱斯的汽车。

这样的荣耀如同一石激起千层浪，在偏远的贵州，陶华碧究竟做出什么样的业绩让消费者、媒体、政府都刮目相看呢？又是怎样的驱动力促使陶华碧打造老干妈帝国的呢？



命运的幸运者和不幸者

20世纪80年代，当改革开放的春雷响遍中华大地时，一个划时代的春天即将来临，对于第一代企业家来说，久旱如甘霖般地吸吮改革开放给予的营养。财经作家吴晓波是这样描述这个时代的：“当这个时代到来的时候，锐不可当。万物肆意生长，尘埃与曙光升腾，江河汇聚成川，无名山丘崛起为峰，天地一时，无比开阔。”

在吴晓波看来，时代给予企业家一个施展自己竞技和才能的舞台，尽管有些企业家因为各种原因被迫离开这个舞台，但是也有些企业家因此而名扬天下。在这批企业家中，低调的、坚持“有多大本事做多少事情”的陶华碧因为丈夫的病逝，不得不肩负养家的重任，可以肯定地说，在20世纪80年代，物资极度稀缺的贵州，一个没有工作的寡妇要养活两个儿子，其艰难是难以想象的。然而，正是丈夫去世这样的灾难降临，被动地开始自己创业人生的陶华碧经过艰苦奋斗，谱写了一个现代版阿信的传奇故事。

在这个故事中，对于陶华碧来说，家庭的变故是极其不幸的，却意外地发挥出自己巨大的经商才能，创造出一个“有华人就有老干妈”的快销品品牌，这样的时代给予陶华碧一个“天高任鸟飞，海阔凭鱼跃”的舞台，从这个角度来说，陶华碧又是幸运的。犹如《双城记》中的那句名言：“这是一个最好的时代，也是一个最坏的时代……”

1. 走出大山

徐徐的春风吹绿了2015年的华夏大地，北国的首都也沉浸在春意盎

然的味道当中。这幅瑰丽的画卷，无疑是春天的杰作，如同一个魔术师，拿起阳光的画笔和大地这块画板，蘸着浓浓的春色，一笔一笔点染繁花似锦的人间美景，这样的景致令华夏江山溢彩流韵。

远隔千里之外的贵州老干妈，如同这美丽的春色一般。其销售业绩可谓芝麻开花——节节高。

1996年7月，老干妈创始人陶华碧向南明区云关村委会借了2间房子，招聘了40名工人，办起了食品加工厂，专门生产麻辣酱，如今销售额突破40亿元。其成功必有我们外界人士无法知晓的秘诀，为揭开其面纱我翻阅各种关于老干妈的媒体报道，梳理了老干妈创始人陶华碧20多年创业之路。

由于不能上学，陶华碧只好从小给家人做饭。在做饭的过程中，陶华碧喜欢用辣椒作为佐料。在遵义，当地人习惯用辣椒来调味，可谓是“四川人不怕辣，湖南人辣不怕，贵州人是怕不辣”。

1967年，20岁的陶华碧遇见了核工业部206地质大队的一名会计，两人相恋后结婚。年轻时的陶华碧，用她自己的话讲也是一朵花，好强又能干；丈夫是个老实人，一生清白，但有才华、人品好。陶华碧结婚后，跟随丈夫走出湄潭县的小山村，先后来到崇江、贵阳。

许多年后的2015年2月，陶华碧做梦也没有想到的是，自己以其经营的老干妈被《商界》杂志以这样一种角色再次进入消费者的视野。

相比仍然工作在一线的另一班员工，她们无疑是幸福的，即便每人都背着一个沉重的大包，手里拎着两个大口袋，回家的喜悦依然挂在脸上。

矮个子女孩说，过了春节，她就18岁了，她想跟着村里的姐妹去广州打工。

广州，于年轻、从未走出大山的她和她们而言，是繁华的大都市，那里纸醉金迷，霓虹闪烁，充满梦想和欲望，也充满着背井离乡的哀愁。遗憾的是，那里的繁华与“村里的姐妹”无关，与她们同样无关。她们的前辈就像一个零件，被焊在流水线上，命运难以改变，她们自己的未来也早被踏成迷茫之路。

她们匆匆走向马路对面，上车，车子开去，只见车站灯箱里挂着一张巨幅广告，青山绿水相间，云雾缭绕，一行大字跃然其上：遵义，一个记得住乡愁的地方！

很多年前，陶华碧与这些女员工一样，带着对未来的美好憧憬离开养育自己的家乡，开启人生的另外一条路。可以说，辣椒让这些与陶华碧本无交集的人聚集在一起，在交集之后，有的工人因为追寻自己的梦想而离开，但辣椒成为她们之间无法抹去的交集。

贵州地处云贵高原，有着“一山有四季、十里不同天”的气候特征，这样的地理环境促使辣椒得到贵州居民的广泛种植和食用，特别是贵州辣椒最著名的产区——遵义，至今依然拥有种植、贸易、加工、销售的完整产业链条。对于陶华碧来说，遵义是她这辈子不可能忘记的地方，因为她就出生在这里。

2. 扎根贵阳

改革开放之前的1978年，烙印在老干妈创始人陶华碧的记忆中，“批斗”一词的频率较高。尽管远在西南的遵义市湄潭县永兴镇，一个出生在普通商人家庭里的陶华碧，同样经历了新中国成立至“文革”期间波及乡镇的种种政治风潮。

这样的政治风潮无疑影响了已经记事的陶华碧。关于1978—2008年的30年间的变化，财经作家吴晓波在《激荡三十年》一书中写道：

尽管任何一段历史都有它不可替代的独特性，可是，1978—2008年的中国，却是最不可能重复的。在一个拥有近13亿人口的大国里，僵化的计划经济体制日渐瓦解了，一群小人物把中国变成了一个巨大的试验场，它在众目睽睽之下，以不可逆转的姿态向商业社会转轨。

在过去的20多年中，世景变迁的幅度之大往往让人恍若隔世。有很多

事实在今天看来竟是如此的荒谬和不可思议，在1983年之前，政府明令不允许私人买汽车跑运输，一个今天已经消失的经济犯罪名词——“投机倒把”在当时是一个很严重的罪名。在江浙一带，你如果骑着自行车从这个村到另外一个村，而后座的筐里装了3只以上的鸡鸭，如被发现的话，就算是投机倒把，要被抓去批斗，甚至坐牢。在温州地区，我们还找到了一份这样的材料，一位妇人因为投机倒把而被判处死刑。到20世纪80年代末，买空卖空还是一个恶劣名词，茅盾在小说《子夜》里生动描写过的那些商人给人们留下了太过深刻的印象。到1992年前后，商业银行对私营企业的贷款还规定不得超过5万元，否则就算是“违纪”。

在陶华碧的记忆里，她所见过的“批斗”肯定不是令人愉快的事情，其中有一项就是针对个体经营的“割资本主义尾巴”。这与改革开放后的中国社会热门词汇“致富”“发展”相去甚远。然而，“割资本主义尾巴”无疑影响了陶华碧日后的经商，同时为“不贷款、不融资、不上市，不让别人入股，也不去参股、控股别人”的经营策略打下基础。



遭遇人生“拐点”

在中国企业家中有两个女企业家，一个是格力电器董事长董明珠，一个是老干妈创始人陶华碧，她们共同的特点都是丈夫去世后不得不肩挑重担。在公开场合，董明珠坦言：“如果不是这件事，我不会走现在这条路。如果他在，也不会同意我来珠海。”

当然，任何事情都有两面性，正是这种不幸的事情发生，遭遇人生“拐点”的陶华碧不得不面对这种从天而降的灾祸，使得日后在经营老干妈这个企业时，采取稳健的策略，让老干妈成为全球第一的辣椒品牌。

1. “只要肯吃苦，没得办不成的事”

离开大山后，进城的陶华碧不得不面临一个非常棘手的问题——工作。由于陶华碧没有进过一天学校，即使是作为随队家属，陶华碧要想找到一份合适的工作也是相当困难的。

为了补贴家用，陶华碧只好从核工业部206地质大队里找一些临时活做，从挥举“八磅锤”击钎碎石，到挑运泥土“平机场”。

尽管这样的工作很辛苦，但是对于在贵州长大的陶华碧来说，也不算什么。在贵州，由于恶劣的地理环境，当地人要想生存和繁衍下去，吃苦也就成为一个必须的选项。对于创业中的陶华碧来说，吃苦，已经不算是什么难事，因为没有吃不了的苦。陶华碧坦言：“吃苦耐劳累不死人，只要肯吃苦，没得办不成的事。”

在陶华碧看来，正是能吃苦，所以才创造了老干妈的商业传奇。事实证明，在喀斯特地貌的贵州，不仅要勤劳，还要吃苦才能改变穷困的落后