

辣道至简

老干妈陶华碧的经营智慧

“老干妈”袒露创业心路，实实在在，娓娓道来

李琦晨◎著

No financing

不融资

No lending

不贷款

No advertising

不广告

Not listed

不上市

照样火遍全世界

Have bottom line

有底线

Have attitude

有态度

Have principle

有原则

Have sincerity

有诚意

创业不只是逆袭



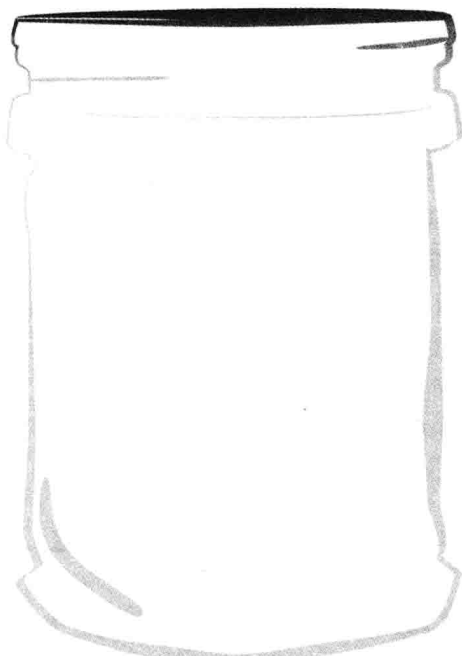
新世界出版社
NEW WORLD PRESS

老干妈
袒露创业心路，
实实在在，
娓娓道来

辣道至简

老干妈陶华碧的经营智慧

李琦晨◎著



新世界出版社
NEW WORLD PRESS

图书在版编目(CIP)数据

辣道至简:老干妈陶华碧的经营智慧 / 李琦晨著. —北京:
新世界出版社, 2015.2

ISBN 978-7-5104-5297-0

I. ①辣… II. ①李… III. ①食品工业-工业企业管理
—经验-贵阳市 IV. ①F426.82

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第038989号

辣道至简:老干妈陶华碧的经营智慧

作 者: 李琦晨

责任编辑: 谭 慧 周 珊

责任印制: 李一鸣 黄厚清

出版发行: 新世界出版社

社 址: 北京市西城区百万庄大街24号(100037)

发行部: (010) 6899 5968 (010) 6899 8705 (传真)

总编室: (010) 6899 5424 (010) 6832 6679 (传真)

<http://www.nwp.cn>

<http://www.newworld-press.com>

版权部: +86 10 6899 6306

版权部电子信箱: frank@nwp.com.cn

印刷: 三河市骏杰印刷有限公司

经销: 新华书店

开本: 710×1000 1/16

字数: 200千字 印张: 16.75

版次: 2015年7月第1版 2015年7月第1次印刷

书号: ISBN 978-7-5104-5297-0

定价: 36.80元

版权所有, 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页等印装错误, 可随时退换。

客服电话: (010) 6899 8638

最复杂的也是最简单的

刚创业的人可能在为资金、设备发愁；拿到天使投资的人可能还在摸索当中，他们可能只看到大趋势，具体的切入点并不清楚；哪怕是手握“明星产品”的创业者，他们也不得不面临这样的问题：产品在获得短暂高速增长后，迅速跌入乏力期。

看上去是单个创业者的问题，其实他们的困境是有共性的。

除了创业者自己摸着石头过河，向成功的创业者，尤其是向“九败一胜”类的创业者学习，是避免自己走弯路的重要方式。“久病成良医”，创业路越崎岖，创业者的经验就越丰富。很多创业者可能一会儿向日本的企业家学习，一会儿向美国的企业家学习，好像国内根本没有值得学习的对象似的。

其实不然，本书的主角——陶华碧，就是一个很好的学习对象，因为她创立老干妈的过

程很有些“多灾多难”的味道。

创业者需要克服先入为主的心理，如老干妈是一家土气十足的公司，跟不上时代。要记住，太阳底下没有新鲜事，任何这个时代盛行的经营哲学，其实都早已被陶华碧这样的前辈玩得熟透了。小米创始人雷军说，他在创办小米的过程中就学了3家企业——同仁堂、海底捞、沃尔玛，这才是有智慧的创业者。所以我们一定要懂得关注陶华碧和老干妈的意义。

1947年9月，陶华碧出生在贵州省湄潭县永兴镇下面的一个乡场，家中兄弟姐妹8个，她排行第八。家中虽然清苦，但是父母极爱这个小女儿，唤她为“春梅”，童年的陶华碧是很快乐的。

1967年，20岁的陶华碧迎来了人生的重大转折：步入婚姻的殿堂。

虽然陶华碧大字不识一个，却“高攀”上了一个知识分子：国家第二机械工业部206地质工程队会计。婚后陶华碧生了两个儿子，大儿子李贵山，小儿子李辉，一家四口其乐融融。

1984年，陶华碧的丈夫因为患有严重的肺气肿生病住院，家中的顶梁柱倒了。此时，除了地质队每月30元的补助以外，陶华碧一家再无任何收入。丈夫在医院亟待治疗，两个孩子尚未长大成人，面对这样的困境，陶华碧第一次离开家乡，前往发达的广东南方打工。

丈夫没撑几年，丢下孤儿寡母走了。面对生活的艰难，陶华碧被迫创业——在贵州省警校门口摆小吃摊。就这样，陶华碧挺过了人生中最艰难的几年。

1989年，陶华碧第一次主动创业，开办了一家名为“实惠饭店”的路边小店。陶华碧用儿子捡回来的废砖块和废旧油毛毡、石棉瓦，亲手搭建了只能摆下两张桌子的“实惠饭店”。

饭店一开就是多年。陶华碧为了招徕生意，会附赠客人自己亲手制作的辣酱。渐渐的，辣酱的名声流传开，不少人慕名前来品尝。而陶华碧因为心肠好，被附近的学生喊作“老干妈”。就这样，“老干妈辣酱”第一次出现在人们的交口相谈中。

1996年，陶华碧关掉了“实惠饭店”，靠着手里攒下的一点钱，在南明区政府的帮助下，建立了日后闻名国内外的贵阳南明老干妈风味食品有限责任公司。

靠着所向无敌的手艺，老干妈几乎没有做任何宣传，就伴随着打工潮的人流，迅速传遍全国。老干妈壮大了，成为贵州首屈一指的大企业。

2000年前后，老干妈第一次感觉到自己出了名，因为背后冒出了数不清的“老干×”。面对这个大品牌几乎都会遭遇的问题，陶华碧的态度坚决，不饶恕任何一个“冒犯者”。陶华碧曾说：“面对造假的人，坚决不能妥协。如果妥协，另外一拨人又会来，还会变本加厉。”和湖南“刘湘球老干妈”的经典案例，让老干妈一战成名。

如今，老干妈引进了专业的经理人，开启了全球化的战略。从1999年第一瓶老干妈辣酱出现在香港超市算起，老干妈对全球市场的开拓至今已经历十余载的风风雨雨。在登陆中国香港、澳门等地区之后，老干妈开始将目光瞄准更远的东亚、欧美、澳洲等。

半生浮沉，陶华碧在创业的道路上跌倒了无数次，连她自己都说：“我以前的日子太苦了，没钱也没人帮我，你看我身上，都贴着膏药，整个背上都贴着，但是我都走了过来。”她就像一部“犯错给你看”的活教材，用她遭遇的各种困难，向后来者讲述创业路上的“暗箭明枪”，所以本书不是英雄的赞歌。

在为数不多的公开采访中，陶华碧从来没有系统地梳理过自己的经营理念。不过，陶华碧的经营理念其实既简单又复杂，简单到人人都懂，复杂到谁都学不会。

这些可以概括成4个方面：

一、专注产品

专注于产品，这一点谁都明白，但是要做到像陶华碧这样几十年如一日地专注，恐怕能做到的人很少。

陶华碧的小儿子李辉说：“七八年前，就有官员说让我们走多样化（道路），比如可以做些房地产。但是我母亲坚持不做。如果当时做了，今天钱可能不是问题，但辣椒还能不能走到今天就不好说了。我母亲说，不要去贪大，要先把自己做强，吃的东西祖祖辈辈都可以延续下去。”

在陶华碧看来，虽然辣酱的口味、种类和包装会随着时代而改变，但是专注只做辣酱的心不会变。面对政府的热情“邀约”，陶华碧始终是一个态度：只做我会做的事——炒辣椒。面对这样的回绝，很多人都说陶华碧有点“傻”。但是，不“傻”的人不知道今天都在何处呢？

二、民间绝技的加持

市场永远都是最真实的，尤其是佐餐调味品领域，没有哪个消费者会骗自己说不好吃的东西好吃。同样是做佐

餐调味品，老干妈为什么能打赢其他的老干×？答案就是陶华碧的民间绝技——做辣酱的手艺。一方面陶华碧自己好学，从小就爱琢磨做辣酱。另一方面也是她运气好，她在家乡的深山中找到了一种神奇的草药，可以让卤水的保质期更长、味道更好。这就是让老干妈能够领先同类产品的技术优势。

三、“真”字诀

所谓“真”字诀，一方面是说老干妈的产品以真为本、以真立足，更含有老干妈坚定的维权思维——坚决拒绝伪劣仿冒者。这一点很重要，在佐餐调味品这个不够酷的行业，很多从业者的维权思维并不是很强烈，但是陶华碧自始至终都有一颗求真的心。不仅要自己做的产品是真的，更不能容忍市场上出现假的。

另一方面则是陶华碧对于员工管理的真。陶华碧不识字，没受过专业训练，更没有读过MBA课程，那她靠什么管理公司2000多人的团队，而且都是文化水平较低的人群？就靠一个“真”字。

陶华碧对待员工就像亲人，不仅平时嘘寒问暖，还经常和员工同吃同住。公司一大半的人陶华碧都能喊出名字，在员工过生日时还会送上简单的生日礼物。至于逢年过节，陶华碧更是像个大家长一样为员工加餐庆祝。试问，这样接地气的董事长，还不够真吗？这就是陶华碧的真情管理方式。

四、企业进化思维

不断迭代进化，才能找到最优秀的种子。老干妈的企业理念是“创民族品牌，建千秋大业”，一家想要存活下

来的“老店”，不仅需要渡过眼下的困境，还需要面对未来各种各样的挑战，而很多未来的挑战是无法预料的，唯一的办法就是留下“学习”“进化”的DNA。

就像达尔文的进化论一样，一个成功的企业也要有随着时代变革，改变自身的能力与勇气。一个世代的改变叫作学习，譬如陶华碧领导老干妈期间做出的各种转变；而跨世代之间的变化叫作进化，譬如现在的职业经理人改变曾经的某些理念。只有保持不断进化的基因，才能不被历史所拘束，根据时代做出最正确的决策。

如今，陶华碧也因为《贵阳市政府奖励陶华碧超酷车牌》《老干妈还可以这样吃》这样的新闻，逐渐走入国人视野。对所有正在创业、即将创业的人，陶华碧可能是学习的对象、未来的对手、合作的伙伴，但一切，从研究她开始。

目 录

第一章 创业是一件孤独的事

- “窄胡同”里逼出来的创业 ■ 3
- 最好的信息来自顾客 ■ 9
- 赚钱是结果，不是目的 ■ 15
- 打破瓶颈，先存活再盘活 ■ 19
- 创业就是跑马拉松 ■ 24

第二章 老干妈的核心是口碑

- 先做忠诚度，再做知名度 ■ 31
- 专注辣椒酱的陀螺 ■ 34

好吃是老干妈传播的生命线 ■ 39
虾子镇的剪刀手：有后方才有前线 ■ 45
只有一个“老干妈”：卧榻旁的战争 ■ 49

第三章 事业的有为与无为

一个人也要像一支队伍 ■ 59
做生意不要耍小聪明 ■ 63
现金流就是企业的血液 ■ 69
一切与“骗钱”无关 ■ 73
多元化不是摊大饼，而是擦小饼 ■ 78

第四章 老干妈的发轫：卖瓶子的逻辑

扩散逻辑：搭上司机的便车 ■ 87
五T逻辑：口碑营销的法则 ■ 91
国际化逻辑：东方不亮西方亮 ■ 96

情感逻辑：做华人的“麻辣女神” ■ 101

差异化逻辑：国内低价，海外轻奢 ■ 106

第五章 把企业做成精钢

事情不过夜，“说干就干”的行动力 ■ 115

人和制度要拧麻花 ■ 120

“微服私访”才能不被“忽悠” ■ 125

是干妈，更是CTO ■ 129

找到“元问题” ■ 133

第六章 极简的干妈式管理

是文化不是企业暴政 ■ 141

经销商赚钱我们才能赚钱 ■ 146

企业“褪毛”：向“人情文化”说不 ■ 151

家族企业不是“封闭”的代名词 ■ 155

第七章 商者的视野与文化无关

- 经商的人要善解天下大事 ■ 163
- 用先进的观念做传统的事 ■ 166
- 人才必须在基层摸爬滚打过 ■ 170
- 小庙容大佛 ■ 174
- 标杆企业要有大格局 ■ 179

第八章 老干妈的内心能量

- 如何让员工心安 ■ 187
- 警惕“贪吃蛇”心理 ■ 192
- 老干妈的麻将“沙龙” ■ 195
- 对社会有敬畏之心 ■ 200

第九章 做企业是投资价值观

事业是最纯粹的信仰 ■ 207

即使慢走也不能停 ■ 211

满手的伤疤记录了成长 ■ 214

我最想做花木兰 ■ 218

对创业者说的话：不忘初心 ■ 222

附录

老干妈大事记 ■ 228

陶华碧专访 ■ 235

国家油辣椒制作标准 ■ 246

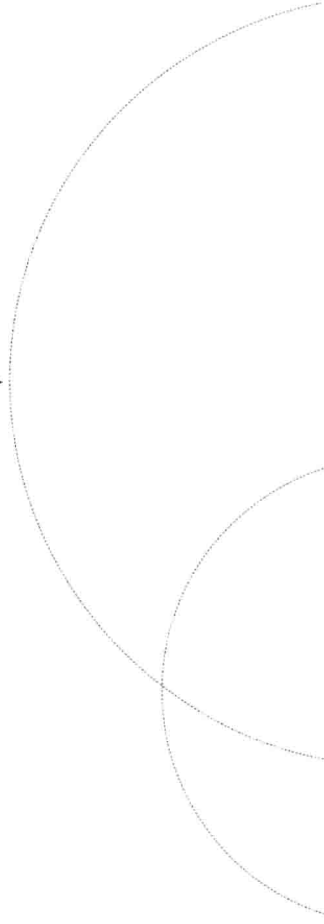
创业是一件孤独的事

创业就是典当灵魂，成功者才能将灵魂赎回。

事业是场马拉松，在每一个弯道处，前后的次序都会有所变化，但最终跑到底的是最有毅力的人，而不是某一段跑得最快的人，最后的胜利属于最有毅力而又跑对了方向的人。

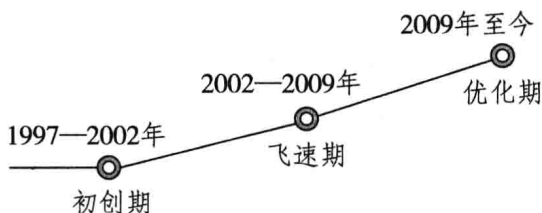
要说成功的原因，是以前太苦，一提起来忍不住流泪。丈夫去世得早，我要拉扯两个儿子长大，为此还拉过黄包车，没有找政府贷一分钱的款，靠自己努力奋斗。我身上，都贴着膏药。当时人家做得了100斤，我也要做下来，如果男子汉做得了，我做不了，别人就要笑话我。

——陶华碧



“窄胡同”里逼出来的创业

“陶华碧”这三个字，在很多人眼中只是普通的名字，但她的背后是华人中知名度最高的品牌——老干妈。



老干妈发展路径

如今的陶华碧与老干妈，已经被众多标签所环绕：全国人大代表，贵阳南明老干妈风味食品有限责任公司董事长，全国杰出创业女性，全国三八红旗手；全国品牌价值500强企业，国家重点扶持发展企业……

“只见狼吃肉，不见狼挨打”，是多数人思考成功者的思路。面对这一连串金光闪闪的荣誉称号，人们看到的是“只识3个字的女富豪”陶华碧，除了赞叹，还是赞叹，没有更多的思考。但是要知道，从来就没有随随便便的成功。在这位充满传奇色彩的女企业家背后，是更加传奇的人生经历。

1947年9月，陶华碧出生在贵州省湄潭县永兴镇下面的一个乡场，家中兄弟姐妹8个，她排行第八。按理说，作为家中最小的女儿，陶华碧应该是父母和哥哥姐姐们的掌上明珠，但是她并没有一