

有井水处有柳词，有华人处有“老干妈”。

在中国一众民营企业家中，“老干妈”创始人陶华碧既不算最成功，也并非最出名，但要论口碑，这位老干妈可说收获无数。陶华碧，被网友奉为“国民最热辣女神”，海外留学生更戏谑式地尊她为“亲妈”。

陶华碧出身贫苦，几乎没有正经地上过一天学。1996年，她创办了贵阳南明老干妈风味食品有限责任公司，经过多年的发展和经营，这家公司一步步从小作坊变成了中国知名品牌。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。同年，老干妈集团获得政府奖励的“a8888”车牌，原因则是其创下了3年缴税18亿、产值68亿的成绩，直接间接带动了800万农民致富。

陶华碧亦是个人特色异常鲜明的女性企业家，以不变应万变是她信奉的人生信条。

多年来，陶华碧一直坚持“不贷款、不融资、不上市，不让别人入股，也不去参股、控股别人”，更提出“上市圈钱论”，认为“上市是欺骗人家的钱”，并为此多次拒绝了地方政府的上市提议。老干妈的股东结构也异常简单：只有陶华碧和两个儿子。大儿子持49%股份，主管市场；小儿子50%，主管生产—陶华碧本人，仅占1%。

1947年出生的陶华碧，即将迎来古稀之年。年事渐高后，“老干妈”是否还会固守多年的“不变”特色？而面对传说中的物联网时代，老干妈的作坊式生产模式到底还能独步多久？

中国家族企业问题研究中心主任周锡冰，将陶华碧的传奇经历和老干妈公司的成功嬗变，写进了《老干妈的香辣传奇—中国第一风味美食品牌成长内幕》一书。他认为老干妈的成长，同时也是“中国民营企业30多年来发轫、起伏、壮大的成长历程”。

周锡冰长期研究中外标杆企业尤其是家族企业，关注对象包括格力、联想、海尔、国美、娃哈哈等企业。写陶华碧，源于他对老干妈的持续关注。同是贵州人，周锡冰的家乡离南明不远。1998年，一位来自遵义的同学将一瓶老干妈辣椒酱从贵州带到北京，送给周锡冰。周认为这种辣椒酱“口感香辣，具有典型的黔北风味”，并就此进入老干妈的世界。

从2001年打算写作，到《老干妈的香辣传奇》全书完成，周锡冰修改多次，时间跨度长达14年。在书里，除了浓墨重彩地介绍陶华碧的人生经历之外，周锡冰重点剖析、总结了陶华碧的经营管理策略，匠人精神、极致的用户体验、坚守品质、注重

口碑等，都被周锡冰认为是老干妈的成功法宝。

“作为中国的传奇式人物，陶华碧的传奇不在于她的创业有多么艰难和轰轰烈烈，而在于：她用较为原始的管理思想，以遵义一个较为普遍的糍粑辣椒的做法，创造了目前年销售额突破40亿元的业绩。”周锡冰总结。

老干妈模式可复制

时代周报：与晋商、徽商、浙商等几大商帮相比，黔商有什么样的特点？陶华碧是不是典型的黔商？

周锡冰：与晋商、徽商、浙商等几大商帮相比，黔商的特点是更加稳健，同时更加低调、更加专注、更加注重产品的品质。陶华碧就是典型的黔商。在我敬佩的企业家中，黔商有两位，一位是陶华碧，一位是任正非。

时代周报：“老干妈”的模式具有可复制性吗？“老干妈”始终坚持不上市，你如何评价这一行为？有评论认为，“老干妈”不上市的初衷不值得推崇，因为“对于企业自身而言，能够利用资本市场这个平台把企业做得更大、做得更强，这其实也是一种责任”。

锡冰：可以肯定地说，老干妈的经营模式是具有可复制性的。比如，陶华碧坚持“不贷款、不融资、不上市，不让别人入股，也不去参股、控股别人”，这样的战略逻辑自有其理论根据。

我并不反对企业特别是家族企业上市，不过，上市与否必须根据企业本身的需要。其实，在许多场合下，我对家族企业上市持谨慎态度甚至是反对意见。

在这本书中，我也谈了欧美家族企业不愿上市的几个原因。家族企业上市后，人们往往会对上市公司尤其是那些高成长型企业上市都有较高的成长预期。很多家族企业不愿意上市，其中一个理由就是不愿意接受上市公司严格的信息披露制度。一旦上市，就必须公开企业的信息，即使某些商业秘密也不例外，这对上市公司而言是巨大的挑战。

一般来说，家族企业上市后，对社会的直接影响以及自身社会形象都具有“放大”效应，一旦遭遇危机，股票市值有可能大幅度缩水。家族企业上市，也同时意味着家族企业创始人的股权被稀释了，家族企业的经营战略或者是某些经营决策会被更多人控制，甚至有时候，家族企业控股权都有可能旁落他人，过去家族企业创始人的独享利润将被极大地“摊薄”。

在欧美国家，许多优秀的家族企业或私营企业，往往对上市十分保守、谨慎。然而，反观中国家族企业，上市的热情在冲动中从未减弱过。可以通过逆向的角度来看中国家族企业偏爱上市的原因，有时候，往往是财务越糟糕的家族企业，上市的动机越强烈。

“土办法”更加人性

时代周报：你常年研究家族企业，总体而言，中外家族企业有什么不同特点？怎么评价中国“家文化”在家族企业中的作用？

周锡冰：中外家族企业特别是欧美的规模家族企业中，由于历史和文化的的原因，往往倾向于职业经理人的管理模式，而中国规模家族企业更倾向于从内部培养和提拔，不太喜欢空降型的职业经理人。

在1949年以前，不管是晋商、徽商、浙商，还是闽商、黔商，这样的用人制度尤其明显。我写过一本《日本百年企业的长赢基因》，谈到过这个问题。在日本的商业历史中，有些做法跟中国古代的商业有些类似：无论是丁稚、手代，还是番头，商家都会对他们进行培养和教育。

这样的人才培养，不仅具有较强的归宿感，也有很强的自律性。很多家族企业往往实行终身雇佣制和年工序列制度，这样培养的掌柜忠诚度之高，是非家族企业无法拥有的。

在亚洲家族企业特别是东亚家族企业中，主要的支撑点是中国的儒学文化。尽管日韩对中国儒学文化的家文化做了改良，但是中国儒学基础之上的“家文化”传统没有改变，这样的基因，往往使家族企业的经营更加具有责任感和使命感。

当然，在实际的管理中，“家文化”有其更加符合中国文化的管理模式，我在多个大学的总裁班上讲过，中国的家族企业管理模式是世界上最好的管理模式，更加人性。而所谓的人性，就是西方目前所倡导的情感化管理。

时代周报：据说老干妈对员工一律包吃包住，员工结婚必当证婚人，所有从老干妈离职的人，如果在外面受委屈了，都可重新回来上班。你如何评价这种较为原始的企业管理文化？有人说，亚洲的家族企业，“富不过三代”，你认同吗？

周锡冰：陶华碧没有文化，不懂得现代企业制度化管理，也不懂得如何与银行打交道以取得贷款，但是这些问题对于陶华碧来说，压根不是问题，陶华碧始终能用自己的“土办法”解决所有问题。比如你说的这种，对公司的内部管理，陶华碧打的是亲情牌。在陶华碧看来，企业老板和员工之间都是平等的，是讲感情的。“靠心

算管财，靠亲情管人”，尽管这样的管理方法较为原始，却也收到了卓越的成效。

至于“亚洲的家族企业，富不过三代”这样的观点，我不认同。任何一个组织都面临一个自然淘汰的过程，家族企业也面临同样的问题。不能因为风口上的几个家族企业因为“争产”倒闭就否定家族企业的传承模式，这只是企业个案。经历了这样的大浪淘沙后，百年老店就沉积下来了。

塑造辣椒酱行业的门槛

时代周报：“老干妈”能做到今天的规模，你认为最关键的原因是什么？

周锡冰：老干妈之所以能够做到今天的规模，离不开陶华碧稳健的扩展战略——专注、精益求精的匠人思维，诚信，不偷税漏税，重视实业不投机，这就是陶华碧的极致品质思维。

在老干妈的规模扩张中，一向坚持稳健发展，绝不冒进。深知创业成功来之不易的陶华碧在选择发展路径时，自然要慎重很多。陶华碧的每一次扩张规模，绝不盲目冒进，尽可能做到稳中求胜。对民营企业来说，企业上新项目容易，但是新项目上马后的“避险”就非常艰难了，稍有不慎，就可能埋下种种风险，致使企业陷入进退两难的泥潭。遗憾的是，很多民营企业创始人在取得一点成绩之后就开始“大干起来”。

“老干妈”能够做到今天的规模，极致的品质也是一个重要原因。许许多多的竞争对手并不是被“老干妈”打败的，是被自己打败的。陶华碧用过硬的产品品质，活生生地在没有门槛的辣椒酱行业，造出了一个门槛。

时代周报：老干妈与董明珠是同时代的商场女强人，你如何评价这二位？

周锡冰：董明珠、陶华碧，她们有一个共同的特点就是：在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。”陶华碧的情况跟董明珠类似，她们成为女企业家的最大的转折点，都是因为丈夫的去世。经历过这样的人生节点，我想，这大约也是日后陶华碧在经营“老干妈”时，一直采取稳健策略的原因。

如果有融资方面的任何疑问，欢迎大家随时提问，请戳>>>我要提问，有专业的信贷经理随时为您解答！

如果你有贷款需求，点击查看产品详情，或点击文章右侧一键委托模块，有专业融资顾问为您解答！