

# 大品牌老干妈背后的故事



创业,就意味着要接受各种未知风险,要经得起艰难的挑战……

一个没上过一天学,仅会写自己名字的农村妇女,居然在短短6年间,白手起家,创办了一个资产达13亿元的私营大企业!创造这个真实神话的农村妇女名叫陶华碧,单说她的名字,许多人也许茫然不知,但提起她的“老干妈麻辣酱”,却是无人不晓。这个连文件都看不懂的农村妇女,是如何创办和管理好这个拥有1300多名员工的大企业的呢?又是怎样创建出了一个世人叫绝的大品牌呢?炒药狼根据多年与她合作的交流积累下的点滴,为让创业者从中受到更多的启发,特整理成篇,分三篇,在此贡献出她极富传奇色彩的“管理绝招”。

## 创业绝招一:干!苦干!苦活累活亲自干

陶华碧出生于贵州省湄潭县一个偏僻的山村。由于家里贫穷,从小到大没读过一天书。20岁那年,她嫁给了206地质队的一名队员;但没过几年,丈夫就病逝了,扔下了她和两个孩子。为了生存,她不得不去打工和摆地摊。

1989年,陶华碧用省吃俭用积攒下来的一点钱,在贵阳市南明区龙洞堡的一条街边,用四处拣来的砖头盖了个简陋的“实惠餐厅”,专卖凉粉和冷面。没有读过一天书的她,全凭着朴素的想法琢磨经营之道。为了赢得顾客,她冥思苦想,琢磨出了别人没有的独到的“绝点子”:别人不过是加点胡椒、味精、酱油和小葱什么的,她却特地制作了专门拌凉粉的作料麻辣酱。这个点子一实施,生意果然十分兴隆。偶尔有一天,陶华碧没有备麻辣酱,顾客听说没有麻辣酱,居然都转身走了。她不禁感到十分困惑:难道来我这里的顾客并不是喜欢吃凉粉,而是喜欢吃我做的麻辣酱?

机敏的她一下就看准了麻辣酱的潜力,从此苦苦地潜心研究起来……经过几年的反复试制,她制作的麻辣酱风味更加独特了。很多客人吃完凉粉后,还要掏钱买一点麻辣酱带回去,甚至有人不吃凉粉却专门来买她的麻辣酱。她不禁喜上眉梢:有这么多人爱吃我的麻辣酱,我还卖什么凉粉?不如专卖麻辣酱!

1996年7月,陶华碧借南明区云关村委的两间房子,招聘了40名工人,办起了食品加工厂,专门生产麻辣酱,定名为“老干妈麻辣酱”。她当上老板后,知道管好工厂要靠管理,可她大字不识一个,怎么管呢?一番苦思冥想后,她认准了一个“管理绝招”,那就是:我苦活累活都亲自干,工人们就能跟着干,还怕搞不好?

风风火火的陶华碧这么说,就这么干,什么事情都亲历亲为。当时的生产都是手工操作,其中捣辣椒、切辣椒时溅起的飞沫把人的眼睛辣得不停地流泪,工人们都不愿干这活。陶华碧就亲自动手,她一手挥着一把菜刀,嘴里还不停地念叨:“我把辣椒当成苹果切,就一点也不辣眼睛了。”员工听了,都笑了起来,纷纷拿

起了菜刀……那段时间,陶华碧身先士卒地干,结果累得患了肩周炎,10个手指的指甲因搅拌麻辣酱全部钙化了。她当老板的都这么拼命苦干,工人们还会惜力吗?

可是,大批麻辣酱生产出来后,当地的凉粉店根本消化不了。陶华碧又亲自背着麻辣酱,送到各食品商店和单位食堂进行试销。没想到,这种笨办法效果还真不错。不过一周的时间,那些试销商便纷纷打来电话,让她加倍送货……结果,她的“老干妈麻辣酱”很快就在贵阳市稳稳地站住了脚根。这时,精明的陶华碧心想:水深水浅都试出来了,我“老干妈”还怕什么?老话不是说要“趁热打铁”吗?索性,我扩大规模,把工厂办成公司得了!

1997年8月,“贵阳南明老干妈风味食品有限责任公司”正式挂牌,工人一下子扩大到200多人。小工厂扩大成公司后,一切就必须走上正规,产供销等“五脏六腑”就要俱全,财务、人事各种报表都要她亲自审阅,工商、税务、城管等很多对外事务都要应酬,政府有关部门还经常下达文件要她贯彻执行……所有这些都让大字不识一个的陶华碧最初觉得真是太难了!

但是,她的性格偏偏就是不畏难。财务报表之类的东西完全看不懂,她就苦练起记忆力和心算能力,然后让财务人员念给她听;听得打瞌睡了,她就泡上苦得舌头发麻的浓茶喝……最终,她苦练出了超过一般人的记忆力和心算能力。每次统计表一出来,财务人员念给她听时,她居然听上一两遍就能记住,并分辨出对错。

最令她头痛的是,她得经常参加政府主管部门召开的各种会议,还得上台发言……这对于没有文化的她来说,简直就是赶鸭子上架啊!无奈,她只得寻思请能人来辅佐自己了。没想到,从部队转业到206地质队汽车队工作的长子李贵山得知她的难处后,主动辞职来到了她的公司。

有高中文化的李贵山,帮助她做的第一件事就是处理文件。他读,她听。听到重要处,她会突然站起来,用手指着文件说:“这条很重要,用笔划下来,马上去办。”然后,她就在李贵山指点需要她签名的文件右上角画个圆圈。李贵山看着这个圆圈,哭笑不得,他在纸上写下了“陶华碧”三个大字,让母亲没事时练习。哪知,陶华碧对这三个字看了又看,一边摇头,一边为难地感叹说:“这三个字,很复杂,很复杂呀!”尽管如此,她还是拿出干活时那样的“力气”,苦练起来。可没上过学的她真的练起字来,竟觉得比当初切辣椒都难。但为了写好自己的名字,她拿出干苦活的劲头整整练了三天!当她终于写好了自己的名字,竟然高兴得请公司全体员工加了一顿饭!

## 努力拼搏才会硕果满园

“拼!苦拼!”这就是陶华碧起家第一“绝招”。就是靠着这股拼命劲,她完成了自己的“原始积累”。

创业绝招二:真!真情!真得员工不忍背叛

没有规矩不成方圆,长子李贵山加盟后,陶华碧也想为公司建章立制。别的企业制定许多规章制度,都是为了制约员工消极怠工、偷工减料,防止员工对企业不忠诚。可陶华碧深知:靠自己 and 长子那点文化,整不出这么多“高级玩意儿”来。但是,在对内管理上,她也有自己的独门“绝招”:实行亲情化管理!即自始至终对员工进行“感情投资”,讲真情,真得每个员工觉得不拼命干活就对不起她,真得有一个员工背叛她就会被其他员工骂死!

最初让李贵山制定自己的“土政策”时,她就把“讲感情”视为最基本的要素。比如:在员工福利待遇的制定上,考虑到公司地处偏远,交通不便,员工吃饭难,她决定所有员工一律由公司包吃包住……当公司后来发展到1300多人时,这个规矩仍然没有废止。这么庞大的企业,一直这样实行全员包吃包住,谁敢想,谁又敢做?然而,陶华碧不管花多大的“血本”,都始终坚持了下来。

公司里有个厨师来自农村,父母早丧,家里还有两个年幼的弟弟,可他爱喝酒抽烟,每月1000多元的工资,几乎都被他花掉了。陶华碧得知这一情况后,很是担心。有一天下班后,她专门请这个厨师到酒店喝酒,对他说:“孩子,今天你想喝什么酒就要什么酒,想喝多少就喝多少。但是,从明天开始,你要戒酒戒烟。因为,你要让两个弟弟去读书,千万别像我一样一个大字不识。”厨师听了这番语重心长的话,深受感动,当即表示戒酒戒烟。但陶华碧还是不放心,她只让他每月留200元钱零花,其余的钱则由她替他保管;什么时候他弟弟上学要用钱时,再从她那里支取。

一个大企业的老板,谁能像她这样为一个普通打工仔理财?谁能这样从细微处关心每个员工?虽然没有文化,但陶华碧明白这样一个道理:帮一个人,感动一群人;关心一群人,肯定能感动整个集体。

贵州过年过节时,有吃狗肉的习惯,她就特地建了个养狗场,长年累月养着80多条狗,每到冬至和春节就杀狗供全公司会餐。公司现在拥有1300多个员工,她竟然能叫出60%的人名,并记住了其中许多人的生日;每个员工的生日到了,都能收到她送的礼物和一碗长寿面加两个荷包蛋;每个员工结婚时,她必定要亲自当证婚人;每当有员工出差,她还总是像老妈妈送儿女远行一样,亲手为他们煮上几个鸡蛋,一直把他们送到厂门口,直到他们坐上了公交车后,才转身回去……这种亲情化的“感情投资”,果然使“老干妈”公司具有了超强的凝聚力。在员工们的目光中,陶华碧就像妈妈一样可亲可敬;在公司里,没有人叫她董事长,全都叫她“老干妈”,极少有人愿意离开;即便有些人因为某种原因走了,到了别处一体验那种缺少“人情味”的管理,也想回来。

那是在2001年年初,广州有个销售商把年销售“老干妈麻辣酱”的目标定到了3000万元。陶华碧觉得这目标太高,很难实现,就半开玩笑地说:“你如果真实现这个目标,我年终就奖你一辆轿车!”销售商听了也没怎么当真,他知道陶华碧特别节俭——她当了这么大的老板,自己却一直连轿车都不配,平时出门办事大多去挤公交、中巴,即使是去税务所交税,也是兜里揣上作为中餐的两个馒头,坐着农用车往返,她怎么会舍得

见她,只好托人带话说想回来。陶华碧一听,就说:“我也一直惦记着他呀!《还珠格格》里的小燕子走了,她的皇阿玛是那么的牵肠挂肚,我也是那样啊!你转告他,也让他转告所有从‘老干妈’出去的人:如果他们在外边干得不如意,都可以回来,当妈妈的哪会嫌儿丑呢?”

真情,让陶华碧在自己的企业拥有了“亲妈妈”一样的感召力,使公司的员工们拧成一股绳,为“老干妈麻辣酱”的迅速发展拼搏起来……只用了3年半的时间,“老干妈”公司到2000年末就迅速壮大到1200多人,产值近3亿元,上缴国家税收4315万元。创业绝招三:诚!诚信!诚得别人不忍欺骗

公司发展到这个程度后,陶华碧渐渐感觉到产品的对外销售成了大问题。可是,她既不懂什么营销策略,也不懂什么广告策划,甚至连名片都不使用,又怎么开拓市场,争取新客户呢?

陶华碧知道自己的劣势,但也坚信:条条大路通罗马!只要找到土办法,她照样能做买卖。可是用什么土办法呢?通过分析对内管理的成功,她觉得:对内对外都是与人打交道,都要讲感情。对内,这感情要体现在“真”上;对外,这感情恐怕就要体现在“诚”字上了。只要你赚钱,也保证让别人赚钱;不坑人,不骗人,愿意与你合作做生意的就多,你就能搞好销售。于是,她专门召开经营管理大会,对员工们说:“都说无奸不商,我就偏偏不信,我偏偏要‘宁可人负我,我决不负客户!’请大家一定牢记这一点,在市场竞争中以诚信经营立足,取胜!”

## 信守质量是老干妈发展的第一步

2001年,有一家玻璃制品厂给“老干妈”公司提供了800件(每件32瓶)酱瓶。谁知,公司装上麻辣酱刚销售到市场上,就有客户反映:“有的瓶子封口不严,有往外漏油现象。”不巧,一些对手企业不知怎么很快知道了这事,马上利用这事攻击“老干妈”。陶华碧知道后非常重视,要求相关部门迅速查处。一些管理人员向她建议说:“可能只是个别瓶子封口不严,把这批货追回重新封口就行了,不然损失就太大了,这可是800件货呀!”陶华碧却坚决地说:“不行!这事关公司的信誉!马上派人到各地追回这批货,全部当众销毁,一瓶也不能漏掉!损失再大,也没有在市场上失信的损失大!”结果,这样的做法,虽然使公司损失巨大,却让人们看到了“老干妈”信守质量的决心,坏事变成了好事。

如今,“老干妈”公司累计产值已达13亿元,纳税1.8亿元,名列中国私营企业50强排行榜的第5名。陶华碧,这个没上过一天学的农村“老太太”,把一个民营公司办到这种程度,创造了新时代一个令人难以想象的真实神话。她的成功,令人叹为观止;而她的成功之道,更值得那些学历比她高的大小老板们反思和借鉴!

“老干妈”,一个不懂品牌的人创造的大品牌。中国民营企业,需要更多的老干妈!

