

“老干妈”陶华碧与资本市场绝缘 为何这么牛？

在中国，相信没有多少人不知道“老干妈”（公司全名为贵阳南明老干妈风味食品有限责任公司）。近日，网上的一则消息，又让“老干妈”成为社会的焦点：老干妈集团获得政府奖励的“A8888”车牌，奖励原因则是其创下了3年缴税18亿、产值68亿的成绩，并且直接间接带动了800万农民致富。

“老干妈”一直保持着令人惊叹的发展速度。1998年，“老干妈”的产值还只有5014万元，到了2013年，产值达到37.2亿元，15年间的产值增长了74倍。而自“老干妈”1996年成立以来，连续17年销售额都在增长，2014年，年销售额的目标突破40亿。

与公司产值同步增长的，还有“老干妈”大跨步式的纳税额。“老干妈”1998年的纳税额还只有329万元，据最新数据表明，2013年其上缴税收5.1亿元，15年里，纳税额增长了155倍。

正是这样一个纳税大户，却在种种做法上与现代企业惯常的经营理念“格格不入”。不上市、不贷款、不融资这三个标签让“老干妈”在“资本为王”的市场大环境里显得有些特立独行。作为老干妈集团的创始人，陶华碧独特的企业经营理念，更是很多人研究的重要标本，除了做资本市场的“绝缘体”，她也不在大众媒体上宣传，从来不接受采访，也不对自己的产品做任何广告：她不促销，不推销。陶华碧，为什么这么牛？

不欠别人一分钱

陶华碧不贷款，这是她的特色。2001年，为了进一步扩大规模，陶华碧准备再建一处厂房。当时，公司大部分资金都压在原材料上，有人建议她找政府寻求帮助。贵阳市南明区委对此事很重视，立即协调建行给她贷款。协调好以后，区委办给她打来电话，让她到区委洽谈此事。

陶华碧带上会计来到区委，乘电梯到区长办公室所在的三楼。因为电梯很旧，门已经坏了，陶华碧走出电梯时，一不小心被电梯门刮住了衣服跌倒在地。陶华碧因此改变了借钱的想法，她说：“你们看，政府也很困难，电梯都这么烂。我们向政府借钱（陶华碧不知道政府协调银行贷款是什么意思，以为就是向政府借钱），给国家添麻烦。不借了，我们回去。”

很多企业家认为，当今融资是企业发展的必经之路，一个企业不融资就不可能成功。



为什么要融资？有的企业家认为，作为一个企业，要活着首先要不断盈利，而没有融资的话眼光就只能盯着下个月、下一年，企业融资进来以后，就不需要马上获得利润，即可将眼光放在3年或者几年之后，在这个过程中，可以先做口碑，做广告，做前期的一切准备工作。但是，对于陶华碧而言，这些都不是问题。她从来不做广告，因为“老干妈”活在别人的交口称赞中。1994年，“老干妈”还无人知晓。贵阳市修建环城公路，昔日偏僻的龙洞堡成为贵阳南环线的主干道，途经此处的货车司机日渐增多，他们成了陶华碧“实惠饭店”的主要客源。而陶华碧的商业智慧也从这个时候开始得到了发挥，她向司机免费赠送自家制作的豆豉辣酱、香辣菜等小吃和调味品，大受欢迎。

货车司机们的口头传播显然是很好的广告形式。短短时间，“龙洞堡老干妈辣椒”的名号在贵阳不胫而走，很多人甚至就是为了尝一尝她的辣椒酱，专程从市区开车来“实惠饭店”购买。

“老干妈”公司创办以来，全部依靠现金

流运转，不积压货品。而陶华碧不贷款、不融资的底气，很大程度上来源于公司数十亿元的现金流。从艰辛起家时几十元的零散采购，到如今超过千万元的采购额，“老干妈”坚持现款现货的原则，就连收购农民的辣椒也不例外。陶华碧曾说，“我从不欠别人一分钱，别人也不能欠我一分钱”。因此，“老干妈”的公司账目也格外简单。

这就使得成为“老干妈”的省级代理门槛非常高。“老干妈”的经销商林先生说：“要给总公司一两千万的保证金，证明你有这个实力做代理。”

对于一个创业企业来说，资金就像血液一样，关系到生死存亡。但企业融资并非简单的“是或否”的问题，成功的企业都是懂得在何时用何种方式达到何种目的的“聪明”企业。

陶华碧说：“我没有跟国家贷过款，贴息贷款我都不要。政府很早以前就提出要扶持，我不要，我有多大本事就做多大的事，踏踏实实做，不欠别人一分钱，这样才能持久。我不但不欠政府一分钱，也不欠员工一分

钱，拖欠一分钱我都睡不着觉。和代理商、供货商之间也互不欠账，我不欠你的，你也别欠我的。”

很多创业者认为融资是成功的必备条件。事实上，融资只是实现商业计划和商业发展的一项工作而已，创业者真正成功的法宝是建立永久盈利并为用户所喜爱的百年品牌。一个企业发展包括种子期、初创期、发展期、成熟期等不同的发展阶段，每个阶段有不同的发展方式。在任何发展阶段，创业者首先要想的是如何通过产品研究、市场推广、运营管理等各项工作来实现自己的商业计划。融资只是工作的一部分。

前谷歌员工、风投公司Homebrew联合创始人亨特·沃克(Hunter Walk)表示，风投资本并不是资助企业的唯一途径，对很多早期创业公司而言，它实际上是最糟糕的途径。实际上，美国大多数企业家不需要融资。

与上市无缘

陶华碧曾经提出“上市圈钱论”，引来议论纷纷。在她看来，“上市那是欺骗人家的钱”。“老干妈”曾多次拒绝地方政府的上市提议。

而一些有意对“老干妈”投资的机构同样铩羽而归。据“老干妈”内部人士回忆，这些年来受到“老干妈”接待的投资机构只有两家，这两家机构都是先直接由政府部门的人引见，但“老干妈”均回绝了其洽谈的要求。

据工商资料显示，这家年销售额数十亿元的公司，注册资本仅1000万元。公司成立于1997年10月5日，股东结构极其简单，只有陶华碧与其两个儿子。其中，陶华碧持有的股份仅占1%的比例，大儿子李贵山持有49%，小儿子李辉2012年5月才入股，持有50%。

如今，陶华碧已不再管老干妈的具体事务，只掌握大方向。李贵山主管市场，李辉负责生产。

“老干妈是一家非常纯粹和质朴的公司，有一个最简单的商业模式。我觉得这个模式是合理的。”深创投西南大区负责人许翔说。在许翔看来，企业是千姿百态的，不是每一家公司都适合上市。

无独有偶，同样是家族企业的美国科氏工业集团前任董事长弗雷德·科赫对子孙有遗训：“只要不将公司卖掉，你怎么办都行。”公司传到他的二儿子查尔斯·科赫(Charles

Koch)手里，他也誓言“除非我死了，科氏才能上市”。两代掌门人均拒绝上市，基于这样一个判断：企业要挂牌上市，就得定期公开运营数据，企业的股价也会受到股票市场整体氛围的影响。尤其企业专注长远发展时，可能因尝试新产品或进行结构重组，需要增加投入，营收也会下降，碰到经济衰退时，投资回报会减少，资本市场的压力就会接踵而至，逼迫经营者为迎合市场采取各种短期行为，导致抗压力减弱。不上市，企业则能完全按照自己的步伐制定策略，定力要大很多。因此在他们看来，上市并不是目的，而是手段，保证公司有健康的现金流和持续稳健地扩张才是正道。这种经营理念，也许是陶华碧朴实经营思想的理论注脚。

特立独行的本钱在哪里

陶华碧的“三不”模式之所以能坚持走下来，其实是依托其强有力的产品。

“老干妈”的味道深受辣椒爱好者的喜欢，这一点丝毫不受国界的限制，“老干妈”已然走出国门，走到世界各地人民的饭桌上。

“为官须看《曾国藩》，为商必读《胡雪岩》”。富可敌国的徽商胡雪岩，“真不二价”是其经商精髓之一，即货真价实，价格稳定。陶华碧恰恰是把这一理念发挥到了极致。

本质上，“老干妈”的一切市场行为和奇迹，都是依托其强有力的产品而存在的，它用产品为消费者提供了极致的用户体验，在产品上做出了硬功夫，让低门槛、易跟随的佐餐酱品类有了门槛。

对食品而言，味道即王道。中国市场上，跟随战略随处可见，超过首创产品也是常事。但是，“老干妈”的销量冠军产品风味豆豉热销多年，却无一家产品能与其抗衡。究其原因，主要是因为豆豉是发酵产品，属于复合口味，恰到好处的豆豉产品给人以丰富口感。其他企业不是不想跟随，而是达不到“老干妈”对豆豉产品口感的把握。

没有其他的产品能做到“老干妈”的风味，或者有些已经做到了，但成本投入太多，使价格远远高于“老干妈”，仍不能打动消费者改变购物习惯。“老干妈”经过多年产品改良和供应链优化，已经找到了一条制作和销售油辣椒的最优产业链。这个链条打造完成之后，能保证产品的质量，保证企业的利润，又能阻击竞争者进入这个行业，使“老干妈”立于不败之地。



热烈祝贺上汽依维柯红岩商用车有限公司

2015年商务大会隆重召开

2014年12月16-18日 重庆·会展





客服热线：400-811-7766