

对老干妈管理模式的变化简要分析

18340066_黄炜钊_数据科学与计算机学院

摘要：老干妈、传统、革新、陶华碧、上市融资、推广

近日，老干妈与腾讯之间产生了合同上的纠纷。事情的经过大概是有人伪造老干妈的公章与腾讯签订了合同，随后拖欠腾讯的推广费用，腾讯误以为是老干妈不想给钱故将老干妈告上法庭。事情的后续是伪造公章的人被逮捕了。但这是老干妈以鲜有的与广告有关的面目出现在老百姓的面前。下面我将对老干妈这个家族企业的管理模式做一定的浅析。

企业简介：

“老干妈”是公司创始人陶华碧女士白手起家创造的品牌，1996年，陶华碧董事长在贵阳龙洞堡创办工厂生产风味豆豉产品，通过近20年的发展，“老干妈”已经成为海内外华人中脍炙人口的辣椒调味品品牌。老干妈公司现在已经拥有分布在贵州省内的三个生产厂区，总面积达750亩，员工近5000人。现在老干妈的辣椒酱已经销至六大洲共计40多个国家的海外市场，并在美国等16个国家进行了商标注册。现在企业的实际控制人是陶华碧的两个儿子：长子李贵山和次子李妙行。

企业的发展历程以及管理传承：

老干妈公司最初是由一家饭店逐渐演变过来的，在这个期间，老干妈麻辣酱并非一开始就是企业的主打业务，而是属于一个边缘业务。但是随着时间的推移，陶华碧根据客户的喜好程度，逐渐把经营重心转移到了老干妈麻辣酱的营销身上。从此，老干妈麻辣酱便销售到中国的大江南北。

在老干妈麻辣酱越卖越火的时候，老干妈的生产和销售规模也逐渐增大。相对于其他公司而言，老干妈走了一条不寻常的道路。大多数公司在变强变大的时候，都会选择寻求更多的推广、进行上市融资以谋求更大的发展空间。但是老干妈的创始人——陶华碧为人非常保守，她坚持不上市不融资、不做广告宣传的铁律，只一心一意做好自己的产品。同时，在老干妈的早期，老干妈的内部股东结构非常简单，陶华碧个人持股 100%，没有第二个股东。随后，由于公司规模扩大，陶华碧要处理的事务越来越多，便请长子李贵山到公司帮衬，并且让他从基层做起。

到 2008 年，老干妈的另一个儿子李辉历任老干妈的董事长助理和总经理，一直干到 2011 年。到了 2012 年，陶华碧将自己的股权分了 49% 给李辉，此时老干妈的股东结构从一人变至两人，陶华碧占 51%，李辉占 49%。同年，陶华碧想要离开公司的一线，便再度将股权进行了分配，长子李贵山占 49%，李辉占 50%，自己占 1%。此时陶华碧基本上完成了老干妈这个家族企业的传承工作。直至 2015 年，老干妈再次进行股权架构调整，陶华碧和李辉退出，李妙行（曾用名李辉）进入股东架构当中，他与李贵山两人合计持股 100%。其中李贵山占比 49%，主要负责老干妈的市场销售环节，李妙行占比 51%，主要负责老干妈的产品生产环节。而陶华碧本人则担任董事长，不持有股份，监事则由李贵山担任。至此，老干妈企业的家族第一代传承已经顺利完成。

在老干妈的传承上，其基本上符合传统家族企业的传承形式：从直系亲属中挑选接班人，李贵山到基层历练，而李妙行则是直接空降到老干妈的管理层当中，随后等到接班人在企业中树立了自己的威信，陶华碧本人就尝试退居二线，放部分权限给两个接班人并观察他们在企业中的管理情况，实际上与接班人共同控制这个家族企业。直到再过几年，接班人的表现符合陶华碧的预期，便正式将企业传承给接班人。

企业在传统管理中的缺点以及可能的对策：

在陶华碧掌权老干妈的时期，老干妈的企业管理方式是非常非常保守的，这完全是因为陶华碧本人的保守性格直接导致的。“不上市不融资、不做广告宣传”，是陶华碧本人一直以来坚持的理念，而这个理念也贯穿了老干妈整个企业上下。在陶华碧的管理时期，老干妈没有任何一个对外宣传的广告渠道，也不上市不融资，这样做虽然能让一个企业得到安稳的发展，但是一个要做大做强企业而言，这不是一个最佳的选择。可以说在陶的管理下，老干妈是步伐缓慢地走在一条非常安稳的道路上。但是这也对老干妈的产品质量提出了非常高的要求，不然老干妈在提高自己的产品影响力的方面将不会有任何建树。在这个时期，老干妈的市值处于稳步上升时期，虽然上升的幅度不是很大，但是胜在稳妥。

也正是因为如此，处于保守时期的老干妈有一个亟需解决的发展问题——就是没有有效性宣传导致的影响力不足。有一说一，老干妈一直坚持不打广告的策略是不利于一个大型家族企业日后的长期发展的，在这一点上，老干妈要想获得更大的成功，它应该也必须在这点上做出改变。例如在其广告中植入中国传统文化元素，扩大其影响力，那么对于老干妈的销售业绩而言必定是会更上一层楼。

企业二代管理的革新以及日后发展推测：

自从陶华碧逐渐放权给李贵山和李妙行二人管理之后，二人首先是延续着老干妈以前的传统管理模式。后来，在 2014 到 2018 年期间，老干妈开始涉足推广宣传这一部分，这是相对于传统管理模式的尝试，在此期间，老干妈的销售份额如下表所示：

2014 年	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年
40 亿元	未公开	45.49 亿元	44.47 亿元	43.89 亿元

可以看到，在老干妈开始涉足广告的时期，其销售收入是有缓慢的增长，随后小幅度的下降，总体来说是非常符合老干妈这个传统家族企业的管理模式的销售收入的波动的——总体非常平稳。值得一提的是，在 2018 年的时候，春夏纽约时装周上，老干妈卫衣亮相 T 台。这件定制卫衣选用了时尚界经久不衰的红色，正中间的印花图文是老干妈的品牌 LOGO，左侧印有“国民女神”字样，右侧印有英文字样。这件卫衣属于非卖品，只有在老干妈的天猫店下单购买价值 1288 元的老干妈酱组合才能获得。但是没想到老干妈的天猫旗舰店当年的营业额由此增长了 240%。同时，老干妈也与男人装等品牌合作过，推出了多种周边产品，其销售额也是很可观的。可见老干妈的广告宣传还是有着非常大的潜力的。

到了 2019 年的时候，老干妈的销售收入首次突破了 50 亿元大关，达到了 50.2251 亿元，同比增长 14.43%，上缴税收 6.36 亿元，同比增长 16.82%。与此同时，在这一年，老干妈的广告动作是最大的。例如近期最热的腾讯借助 qq 飞车帮助老干妈打了一年“免费”广告（从 2019 年打到 2020 年），不管这是不是出于老干妈的本意，总之这波宣传是非常到位的。不仅如此，在 2019 年的 9 月，老干妈推出了它的首个广告视频，这个视频非常魔性，里面“拧开干妈”一词和与之对应的舞蹈动作直接爆红网络。同时，老干妈还在微博与王致和品牌联动发声，为自己制造更大规模的宣传。这样的宣传，可以看出来老干

妈的二代管理已经开始注重对年轻群体的宣传。因此，我们有理由相信，老干妈在 2019 年的营业额的大幅上升是和自己的广告宣传是分不开的。而这，正是老干妈的一代管理的问题所在，也是二代管理与一代管理之间做出的最大的革新改变。

下面是我对老干妈的日后发展做出的一些分析和合理性的推测：现在的老干妈还是属于不融资不上市的企业，其对于广告宣传也并没有做出很大的力度，而是在不断地尝试，可以说这是一个逐渐革新的过程。毕竟两代管理刚刚交接完不久，而且现在陶华碧尚且担任老干妈的董事长，二代管理也是有概率因此没有完全放开手脚来干的。不仅如此，最近两年老干妈因为逐渐打破自己以往不做广告宣传的“铁律”，同时还因此获得了销售收入的增长的甜头。所以我们有理由去猜测，老干妈在日后的广告宣传还会加大力度。如果能够取得良好的成效，那么上市融资也并非不可能的事情，这一点可以让我们拭目以待。

结论：

老干妈是我国的知名品牌，人们对其的印象一直是默默无闻，是一家坚持不做广告宣传、不上市不融资的家族企业。而现在老干妈正在打破人们对其的固有印象，这正是从保守的陶华碧掌权演变到开放的李贵业和李妙行掌权。通过老干妈对外印象的直接映射。我相信，老干妈能够慢慢地从保守演变到开放，并在这个过程中解决随之带来的方方面面的问题，能在国内市场取得更大的成就，也能在国际市场中成为“中国文化”的载体。

参考文献与部分数据来源：

- 1) 观察者网：《腾讯被骗了？回顾这些年老干妈打过的广告》，

https://www.guancha.cn/ChanJing/2020_07_01_555967.shtml

- 2) 新华网新闻：《“老干妈” 2019 年营收突破 50 亿元》，

http://www.gz.xinhuanet.com/2020-01/17/c_1125473514.htm

- 3) 《贵州老干妈品牌发展中存在的问题及对策研究》，西华师范大学国土资源学院，黄威威，龙翔云，肖凌峰

[https://kns.cnki.net/KXReader/Detail?TIMESTAMP=637301876233856875
&DBCODE=CJFQ&TABLEName=CJFDLAST2016&FileName=QYDB2016160
82&RESULT=1&SIGN=NLpWPSqrgqKmt9JaocwEauwjKxY%3d](https://kns.cnki.net/KXReader/Detail?TIMESTAMP=637301876233856875&DBCODE=CJFQ&TABLEName=CJFDLAST2016&FileName=QYDB201616082&RESULT=1&SIGN=NLpWPSqrgqKmt9JaocwEauwjKxY%3d)