



老干妈逆营销模式

一、老干妈简介

（一）老干妈个人简介

陶华碧，女，汉族，1947 年出生，籍贯贵州省湄潭县，老干妈麻辣酱创始人。任贵州省人民代表大会常务委员会代表、贵阳市政治协商委员会常务委员、贵阳市南明区政治协商委员会副主席、贵阳南明老干妈风味食品有限责任公司董事长、贵阳南明春梅酿造有限公司董事长等职。曾先后获贵阳市南明区“巾帼建功标兵”，贵阳市南明区“创卫先进工作者”，贵阳市“巾帼建功标兵”，贵阳市“两个文明”建设服务先进个人，贵州省“三八”红旗手，全国“巾帼建功标兵”，全国杰出创业女性，中国百名优秀企业家，全国“三八”红旗手等荣誉称号。

1989 年，陶华碧用仅有的一点积蓄在贵阳市龙洞堡，开了一家小饭馆，经营冷面和凉粉。作为冷面和凉粉的调料，她精心制作了一种麻辣酱，饭店没开多久生意就极好，有很多回头客因为这辣酱的独特味道天天来光顾。直到 1996 年，陶华碧瞅准了麻辣酱这一机会，办起了食品加工厂，将这几年来经过多次改良的麻辣酱投入生产，专营这独一无二的麻辣酱，并起名“老干妈”。在老干妈陶华碧创业的初期，所有生产工序几乎都是手工操作，其中有一道工序是捣麻椒、切辣椒。这可不是好“玩”的，随着刀起刀落，溅起的飞沫把眼睛辣得不流的流泪，工人们谁也不愿去做这道工序。于是，陶华碧就亲手操刀，她一手握着一把菜刀，两臂一用力，两把菜刀上下翻飞，嘴里还不停地说：“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，

本案例由青海大学财经学院崔冀娜撰写而成，作者对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。本案例仅作为课堂讨论的材料，不表示企业成败及其管理措施的有效性。



他们的工作很艰苦，陶华碧身先士卒地干，结果肩膀得了肩周炎，10个手指的指甲因搅拌麻辣酱全部钙化了。

到2000年末，“老干妈”公司就迅速壮大，发展到1200人，产值近3亿元，上缴国家税收4315万元。如今，“老干妈”公司累计产值已达13亿，每年纳税1.8亿，名列中国私营企业50强排行榜的第5名。

（二）老干妈品牌简介

贵阳南明老干妈风味食品有限责任公司位于贵阳市南明区龙洞堡见龙洞路138号，成立于一九九六年，企业现拥有一栋四层的多功能办公大楼及四个生产基地，占地二万多平方米，员工2000余人，管理、技术人员246人。2011年老干妈公司产值突破30亿元，上缴各项税金3.8亿元，为地方经济的发展做出了应有贡献。老干妈公司是服务三农，带动农业发展的龙头企业。在全国65个城市建立了销售网络，产品已出口到美国、澳大利亚、加拿大、新西兰等30多个国家和地区。“老干妈”已发展成为全国知名企业，辣椒制品生产和销售的龙头企业。原本是贵州特色调味品的“老干妈”，成了风味辣椒调味制品的代名词，成了全国和世界众多消费者佐餐、烹饪必备佳品。



自贵阳南明老干妈风味食品有限责任公司成立以来，在企业创始人陶华碧女士的带领下，全体老干妈企业的员工秉承“诚信为本，务实进取”的企业精神，通过九年的艰苦创业，企业已经发展成为全国知名企业、国家级农业产业化经营重点龙头企业。老干妈公司已形成日产量180万瓶辣椒制品的生产能力，主要生产风味豆豉、油辣椒、鲜牛肉末、水豆豉、风味腐乳等20余个



系列产品，是国内生产及销售最大的辣椒制品生产企业。公司在前进中不断规范企业内部管理，完善基础设施建设，持续加大技术改造力度，除新增生产能力外，对原有生产线进行技术改造，企业综合生产经营能力得到大幅提高。在管理上引入了现代化管理体系，并行之有效地组织实施，企业竞争能力和管理水平不断提升。在产成品和原辅料质量监控方面，公司建立了技术手段较为齐全的质量监控中心，提高并强化了原辅料及产成品的自检、自测能力，做到每批次产品都严格按操作规程要求生产，出厂前抽样送省内质量检测及食品检验的权威机构进行检测。几年来，由于企业质量管理体系的建立和质量管理工作有效地实施，使历年来产品的各项指标都达到国家卫生、质量标准，产品出厂合格率始终都位于同行业榜首，先后被授予“全国食品行业质量效益型先进企业”、“检验合格企业”、“全国乡镇企业质量管理先进单位”、“国家级农业产业化经营重点龙头企业”称号，并顺利通过了 ISO9001: 2000 质量体系、ISO14001: 1996 环境管理体系，HACCP 认证，产品“油辣椒”通过了“绿色食品”认证，“油制辣椒”系列食品获得“中国名牌”称号，并由我公司作为标准的主要起草单位发布了国内首个“油制辣椒”国家标准。

二、老干妈模式

快消品，尤其是调味品行业，大家都想成为老干妈，又看不明白老干妈。8块钱一瓶的辣酱，每天卖出130万瓶，一年用1.3万吨辣椒，1.7万吨大豆，销售额40亿，15年间产值更是增长了74倍。老干妈制造了中国品牌的一个传奇。

更传奇的还有其“奇葩”经营模式。不做推销，不打广告，没有促销，坐在家门口，经销商就来抢货。不上市、不贷款、不融资。别的企业到处找贷款，拉融资，想上市，老干妈却多次拒绝政府的融资建议。现款现货，经销商要先打款才发货，现金流充足的令人结舌。老干妈的市场奇迹和不走寻常路的营销模式，让快消品行业看的云里雾里，到底老干妈凭什么这么牛，真的只是陶华碧老太太的个人商业直觉？

（一）“真不二价”：产品核心战略下的极致用户体验

“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。老干妈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



其强有力产品而存在的，它用产品为消费者提供了极致的用户体验。老干妈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。

1. 味道即王道，恰到好处的复合口感和最普世口味的抢占

对食品而言，味道即王道，可口可乐的神秘配方能成为无价之宝，就是因此。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，给人丰富口感，也在餐饮菜肴中被广泛应用，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。

食品之争，最重要的是口味之争，口味之争首先是抢占最普世的口味。老干妈很好的平衡了辣和香，让最大多数消费者接受，以至于很多消费者一段时间不吃，都会非常惦记。

方便面之争，本质上就是口味之争，康师傅红烧牛肉多年领跑，就是占据了这一深受最大多数人喜爱的口味，统一直到推出老坛酸菜面，才实现突破，其实就是南方普世口味的崛起。

2. 品味虽贵必不敢减物力，严格到苛刻的原材料把控

老干妈所用辣椒原料，主产地在遵义，遵义辣椒，曾为出口免检产品。当地为陶华碧供货的收购大户给说，只有我们欠过她的钱，她从不欠我们。给她的辣椒，却谁也不敢大意，只要出一次错，以后再想与她交道就难了。当地给她的辣椒，全部要剪蒂，一只只剪，这样拣剪过的辣椒，再分装，就没有杂质了。

现在，老干妈与当地联合建立无公害干辣椒基地和绿色产品原材料基地，搭建了一条“企业+基地+农户”的农业产业链，绝大部分原料都来源于老干妈的自产基地。

3. 保证客户价值，把品质稳定做到极致

一段时间品质好，几个区域品质好都不是难题，难能可贵的是，老干妈卖了这么多年，无论消费者什么时候买，在哪里买，味道都始终如一，这种高度稳定的产品品质就成了一般企业难以企及的竞争力。

老干妈独特而稳定的口味，也是其餐饮渠道的强大支撑。基于老干妈产品的众多菜品在很多餐厅饭店随处可见，很多企业都想推出跟随产品，但餐饮对



产品口味的稳定性要求更高，因为更换调味品，常常会造成菜品口味波动，而老干妈产品就不会出现这样的问题。食品安全备受诟病的当下，真正能像老干妈这样，在企业做大做强，赢得市场之后，仍然坚持产品质量始终如一的企业已经寥寥无几。尊重客户，保障客户价值的企业，客户也将以市场回报。

4. 低价不是低质，创造极致的客户体验

低端绝对不是低质。紧紧把握这一点的企业，如牛栏山、如老干妈，才有可能成为市场的老大。老干妈的消费人群绝大部分都是中低端消费者，但其扎根这一区域，即使目标市场是中低端人群，也创造出极致的客户体验。

茅台就曾表示，对行业而言有腰部产品的概念，但对企业而言不是。企业要做专业，无论你是做高端酒、中端酒还是低端酒，好好地做好就行。如果要茅台做低端酒，茅台也做不过二锅头。

中国企业常常做的一件事就是产品取得市场认可之后“降成本”，所谓降低成本，大多是在产品原料和工艺上做文章，一次调整也许大多数消费者感觉不到，但一再的降低产品要求，将最终导致质变，被消费者抛弃。可以说，早期老干妈的很多对手，并不是被老干妈打败，而是自己打败了自己。

老干妈用过硬的产品力，横空劈出一道鸿沟，没有门槛，老干妈给你造一个门槛。

（二）定价也是定位：占位最有利价格区域

价格往往决定着品牌和目标人群的定位，价格变动，不只是企业利润和销量的变化，更是品牌定位的转移，尤其是企业具有领先市场份额的情况下，提价，往往是给对手让出价格空间。

东阿阿胶上市后为了更快树立起自己的高端形象，频繁提价，并将渠道进行全面提升。东阿阿胶看似锐不可挡，但其高端化、奢侈化的转移，恰恰是将中低端消费者的市场需求留给了福牌阿胶。福牌正是紧抓这一机遇，抢占东阿阿胶留下的空白市场，实现了业绩提升，现在，福牌阿胶的总体销量已经超过了东阿阿胶。

以老干妈的主打产品风味豆豉和鸡油辣椒为例，其主要规格为 210g 和 280g，其中 210g 规格锁定 8 元左右价位，280g 占据 9 元左右价位（不同终端价格有一定差别），其他主要产品根据规格不同，大多也集中在 7-10 元的主流消费区间。基于老干妈的强势品牌力，其他品牌只能选择价格避让，比如，李



锦记 340g 风味豆豉酱定价在 19 元左右，小康牛肉酱 175g 定价在 8 元左右，要么总价高，要么性价比低，都难与老干妈抗衡。

这就造成了调味酱行业定价难，低于老干妈没利润，高过老干妈没市场。老干妈的价格一直非常稳定，坚守价格定位，价格涨幅微乎其微，不给对手可乘之机，在老干妈本身强势的品牌力下，竞争对手们，要么为了低价导致低质，要么放弃低端做高端，而佐餐酱品类又很难支撑高端产品。

（三）消费者心智占领：广告的本质目的

广告的主要目的是以占据消费者心智而谋求市场，一句能够唤起消费者共鸣的诉求，往往成为品牌成功的利器。所以，企业的本质目的是占领消费者心智，而非广告本身，老干妈看似没有做过广告，但其已经完成了消费者心智的占领。

1. 从学生入手，最容易唤起的消费记忆。据心理学分析，学生时代是品牌最容易引起好感和怀旧的时机，北京连锁餐饮新辣道就常常把门店开在学校附近，在吸引顾客的同时，潜移默化的占领消费者心智，以后无论这些学生走到哪里，新辣道的味道都会伴随着他们青春的记忆。老干妈起家于学校附近的素粉店，无意中已经开始了消费者心智的占领。同时，由于老干妈的产品本身物美价廉，作为佐餐酱美味又极为下饭，经济不足的学生群体是其主要消费群体之一，口味的培养和消费者心智教育很好融合，很多留学生都把老干妈称为家乡的味道。

2. 品牌符号化。行业经常有人质疑老干妈包装土气，多年来从未更换瓶贴等问题，事实上，正是老干妈多年来的坚持，其包装和瓶贴已经固化为最深入消费者内心的品牌符号，甚至成为这一品类的代表符号。茅台推出过无数新品，但消费者最认可的还是其老包装的飞天茅台，认为这才是总理喝的茅台，是地道茅台。

3. 舌尖上的中国名片。现在，老干妈又早于很多产品，开始走出国门，产品遍布 30 多个国家和地区。在国外老干妈被称为“留学生必备”，“家的味道”，也受到很多外国消费者的喜爱。而且在中国 8、9 块钱一瓶的老干妈，在国外卖到十几美元，堪称调味品行业的奢侈品，国外渠道的销量目前还无从得知，但这一步的跨出，老干妈已经成为舌尖上的中国名片。

（四）市场布局：从区域战略根据地到全国扩张



广州是老干妈最先爆发的区域市场，而后逐步扩张到全国，这也是笔者一直提倡的，先做好区域市场战略根据地，继而复制全国。老干妈和一般企业的区别就在于，绝大部分企业是经过市场分析选择区域战略根据地，而老干妈是通过自然选择，首先爆发了广州市场。

1994年，贵阳修建环城公路，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“实惠饭店”的主要客源。陶华碧近乎本能的商业智慧第一次发挥出来，她开始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。

正是货车司机让老干妈如同蒲公英的种子一样，撒向全国，并在最适宜的地方扎根生长。当时，以广州为代表，大量农民工进城，老干妈正符合了他们的口味和价位，于是首先在广州市场取得销量爆发。继而逐渐实现全国扩张。

（五）现款现货：硬通货下的经销商策略

老干妈的经销商策略极为强势：

1. 先打款后发货，现货现款。别的快消品都在尽力把货压在经销商手里，而老干妈的经销商必须先打款，才能拿到货，甚至打二批货款的时候，才能拿到第一批的货，现金流充盈，让各厂家叹为观止。

2. 以火车皮为单位，量小不发货。

3. 没有政策支持。老干妈没有广告，没有活动，自然也不会给经销商政策支持，而且利润空间很低，一瓶甚至只有几毛钱。

4. 大区域布局，一年一次经销商会。为了维护经销商，构建经销商网络，快消品企业大部分要维护数量庞大的经销商，每年都要召开各种不同地区，不同层次的经销商会议，会议上以各种形式极力讨好、回馈经销商。但老干妈一年，甚至两年才开一次经销商会，一个省，或者几个省一个经销商，这种状况下，甚至还在进行省区合并。

那么问题来了，老干妈如此强势的经销商策略，底气何在？经销商为什么会接受这些“霸道”的规矩？原因还在产品上，老干妈把产品做成了硬通货，只要能拿到货，就不愁卖，而且流通速度快，风险小，是经销商利润的可靠保障。

（六）渠道网络：无所不在的深度和广度

两千年初，绝大部分企业像王致和一样，坐在家门口等各地大小经销商前来采购，没有物流运输等各项服务，没有一批、二批之说，更没有经销网络。



企业就是一家批发商，各地经销商只管来拿货，拿回去怎么卖，企业也不关心。这一阶段中，由于路途问题，南方经销商较少来北京采购，等到王致和有意识布局南方市场，却为时已晚。

老干妈当时选择了一条与众不同的路子，只选择大区域经销商，并负责物流运输，区域经销商为了达到销售目的，就必须进行二批的开发布局，逐渐形成了经销网络遍布区域，便利店、商超，甚至菜市场的局面，老干妈产品随处可见，现在更是走出国门，进入国际市场。

因此，老干妈先一步完成了渠道网络布局，形成了完善的经销商网络，产品随处可见。大区域经销策略也让老干妈的招商变得极为轻松，一年一次招商会就能搞定。

三、老干妈背后的几点启示

1. 老干妈的成功是产品思维的成功，产品是一切营销的源头。那种一杯水卖出天价的浮躁思想，都是靠不住的。只有像可口可乐、康师傅红烧牛肉面、双汇火腿肠等产品力过硬的产品为基础，营销才能发酵出奇迹。所以，食品企业要真正在产品口味、包装、规格、定价等各要素上下足功夫，打造真正符合消费需求的产品。

2. 不能把营销等同于推广和广告。营销的目的是让销售成为多余，是“在销售之外做点什么”的事。很多名不见经传的企业，实际上却是一个品类的隐形老大，深层次的营销是不一定要做很大力度的推广，以整合之力达到市场目标才是关键。

3. 以消费者为中心，即使定位于中低端市场，也能够提供极致的客户体验。商业需要回归其本源，即企业存在的唯一目的是创造顾客。

4. 做企业要有耐心，能坚持，经过时间的发酵，以前看似普通的产品和品牌就有了价值。企业要充分敬畏和尊重市场成长规律，有长期经营心态，一味追求短平快，会让企业栽大跟头。老干妈坚持有多大能力做多大事，坚持不上市，不被资本绑架，反而赢得了市场的尊重。

5. 企业取得市场优势之后，产品力+价格空间成为定位的关键因素，提高价格的确能够提高企业利润，但同时也会为对手让出价格空间。



6. 企业在产业链中的地位，决定企业的话语权。老干妈在产业链上的强硬，源于其无可替代的产品力。所以，单纯羡慕老干妈的“强硬作风”毫无意义，关键是如何打造自己的核心优势。

7. 在当时传播条件限制下，老干妈不做推广依靠口碑逐步积累，并未使其丧失市场先机，经过时间酝酿，成就了惊人的市场爆发。世易时移，面对当前的传播大爆发，企业不可盲目复制无传播的营销做法。