

中国经济样本观察·企业样本篇

# 一瓶辣酱的长红密码

从小作坊起家,成长为我国产销量最大的辣椒制品企业,日均生产300万瓶,远销160个国家和地区,以独特的风味征服无数人的味蕾,成为千家万户餐桌上的常备品……

这就是贵阳南明老干妈风味食品有限责任公司(简称老干妈),一家土生土长的中国企业。

拿起任何一瓶老干妈辣酱,都能看到瓶身标签上的肖像,创始人陶华碧系着白色围裙,神情坚定,眼里透出执着,恰是企业性格的生动写照——

成立28年来,老干妈始终专注于做好辣酱。近年来,面对消费需求多元、市场竞争加剧等挑战,依然保持着我国辣酱行业龙头地位,销售额、出口额逆势上扬。

变化的市场,不变的辣酱,老干妈为何能长红不衰?近日,记者走进这家企业,探寻其发展密码。



工作人员在老干妈生产线上整理货品



工作人员在老干妈仓库内查看存储的货物

## 匠心:只为做好一瓶辣酱

沿着老干妈贵定分公司的参观走廊,隔着玻璃也能听到机器发出的轻微轰鸣,以及瓶子碰撞的叮当声。上百米长的自动化生产车间,仅能看见几名巡查设备的工人。

空气中时而飘过的淡淡香辣味提示着访客,这是一家辣椒制品企业。

打开一瓶老干妈风味豆豉,黝黑的豆豉、鲜红的辣椒浸在色泽红亮的辣椒油里,令人垂涎欲滴。夹一颗豆豉入口,轻轻咀嚼,软糯鲜香、辣而不燥,浓郁独特的酱香味道在唇齿间弥散开来……

作为土生土长的贵州人,陶华碧从小喜吃辣、擅做辣。年轻时,她挑过货担、摆过小摊、开过饭店,客人最称赞的都是她做的那一勺辣酱。

不承想,做辣酱,成了陶华碧一生的事业追求。

“沿用传统工艺精心制作的老干妈辣酱,是我们的起家产品。”陶华碧的儿子、老干妈总经理李妙行说,这款辣酱一经问世,就被消费者口碑相传,迅速在市场铺开。

造就老干妈辣酱特有的香味,离不开独特的工艺,也离不开优质的食材。

“在老干妈,辣椒、香菇、黄豆等所有原料都有着近乎苛刻的选材标准。”李妙行介绍,公司所有产品开发都尽力遵循食材的天然本味。

从袋子中取出一个干香菇,原料检测员李浪仔细端详,凑到鼻子边闻了闻,又拿起游标卡尺测量尺寸。

“我们要求菇盖直径3.5-7.5厘米,厚度必须大于0.4厘米。”李浪熟练地向记者讲出验收标准。

“这并不是吹毛求疵。”老干妈生产技术总监匡维然说,这样选出来的香菇,成熟度最佳,营养成分和口感更好。

走进老干妈旗下的春梅酿造公司,伴随着轰隆作响的电动筛机,一颗颗饱满均匀、色泽光亮的黄豆,在筛网上翻滚跳跃、翩跹起舞。“我们选出来的豆子,像无数孪生兄弟。”现场一名工人说,豆子大小相当,才能保证在发酵、炒制等加工环节,不会因为豆子大小而影响品质。

在一旁的豆豉酿造车间,整齐摆放着上百个贴有时间标签的大陶缸。“豆豉一般发酵一两个月即可,但为了使口感更好、风味更醇,我们坚持自然条件下至少发酵12个

月。”春梅酿造公司生产总监曾君学说。

仓库外,记者发现一箱“不合格”产品,被孤零零地排斥在流水线旁。“看,这箱子二维码上有一道划痕。”现场工作人员用手指着说。“从原材料到每一瓶产品出厂,至少经过10道检测。”匡维然介绍,产品除了理化、重金属、微生物等检测指标合格外,还要经过望、闻、尝等感官检测,色香味缺一不可。

“老太太是出了名的严格。”老干妈常务副总经理李鑫清记得,曾有一批产品风味出现偏差,负责人挨了陶华碧的严厉批评,约500吨、价值上百万元的产品全部报废。

有员工不理解:“扔了好可惜,一般消费者根本尝不出来。”

对此,陶华碧态度坚决:“产品就是自己的作品,做食品要讲诚信,要对得起良心。”

时至今日,公司上下早已达成共识:如果没有“产品质量不能讨价还价”的坚持,就没有老干妈的今天。也正是因为陶华碧的较真,才让真材实料、真心做事、真诚待人的“三真”成为老干妈贯穿始终的企业理念,打造出无数人记忆中的匠心味道。

## 专注:不上市不融资的倔强

在老干妈办公楼,大厅正中间“创民族品牌,立千秋大业”几个大字格外醒目。为了这个梦想,陶华碧给公司立了一条规矩:只做辣酱,不搞多元化、不搞跨界经营。

曾有高校课题组到老干妈调研后提出,只做辣酱是“把所有鸡蛋放在一个篮子里”,违背现代经济理论,建议老干妈多元化发展。

“母亲相信一个朴素的道理,吃的东西,祖祖辈辈都可以延续下去。”李妙行说,把所有鸡蛋放在一个篮子里,就会花全部精力来呵护它。

这样的场景曾经多次出现:来自不同投资咨询机构的人员到访老干妈,他们西装革履,带来“并购重组”“股权投资”“上市培育”等概念。

“很多大的资本公司来过,提出的方案也很专业。”李鑫说,面对“赚快钱、赚大钱”的诱惑,老干妈很坚决,一概婉言谢绝,始终只想把辣酱做大、做专、做精。

除了不上市,老干妈也坚持不欠款、不融资、不贷款。

成立至今,老干妈执行的仍是现款交易的财务管理模式,不管是对上游经销商还是

下游经销商,均是“一手交钱,一手交货”,互不欠账。稳健经营的老干妈,拥有充沛的现金流,能够聚焦主业、持续投入。

专注,也体现在做好产品的各个细节上。“TPE材质盖垫,不含PVC……”在老干妈产品的瓶盖盖上,都打着这样一行字。

为了这个小小的瓶盖垫,老干妈曾花了很多精力。

“原来的瓶盖垫是PVC材质,针对其安全性,英国、瑞士等国相关部门曾要求我们提供检测报告。”李鑫说。

2020年,老干妈投资4000万元建设了新的生产线,用上了TPE材质的瓶盖垫。

“TPE即热塑性弹性体,像婴儿饭勺、围兜、软胶玩具等都会用到它。”老干妈质量总监司华光说,“我们的瓶盖垫材质达到了婴儿亲肤级,这让产品更加安全更健康。”

一排排工人,每人拿着一柄带漏斗的特制长勺,将炒制好的辣酱灌进一个个玻璃瓶中……这是6年前记者在老干妈看到的场景。如今,这一工序已被自动灌装所替代。

“之前人工灌装,每人每分钟最多可装16瓶,还可能出现漏油导致的浸标、发霉等问题。”匡维然说,自动灌装设备投入近8000万元,现在一条生产线每分钟可灌157瓶,生产效率大为提高,各种形态物料的配比也更加精准。

在公司仓库里,一批崭新的进口设备旁,4名外国专家正在与老干妈的技术人员作深入交流。这批价值2亿多元的智能化制曲设备,将会应用到今年开工的老干妈提质扩产三期工程中。该工程占地近500亩,预计总投资额超过12亿元。

在工地旁的展板前,李鑫信心满满:“三期工程投产后,老干妈在数字化、智能化方面将迎来大幅提升,最重要的是产品品质会更稳定、更有保障。”

## 焕新:老干妈其实“很年轻”

“太油了”“味道变了”“不懂现在的年轻人”……近年来,随着消费者的口味日趋多元,加之其他辣酱品牌异军突起,社会上出现一些对老干妈的唱衰之声。

有人担忧,老干妈是否能应对新挑战、适应消费新潮流?

“我看还是继续做油制辣酱稳当。”

“但现在不少消费者喜欢低油低脂食品。”

在老干妈开发新品的实验室里,研发人员之间的业务争论时常上演。

一次次品尝对比,一次次调整配方,只为找到最能触动消费者味蕾的新产品。

在每个新品推出前,老干妈都会作充分的市场调查,还要组织经销商一起品尝,从新品推出到推向市场至少需要半年时间。

去年底,经过两年多精心研制,上千人试吃,近百种配方比选,老干妈下饭菜和拌饭酱一经推出,便受到市场欢迎。

“当下生活节奏快,很多人做饭时间少。”李鑫说,开发这两款产品,就是专门用作速食佐餐,满足消费者的便捷饮食需求。

拿出手机,扫一扫老干妈产品包装上的二维码,点开“产品展示区”,一道通往美食世界的大门就此打开。

页面上,风味糟辣剁椒、干煸肉丝油辣椒、风味水豆豉等瓶罐图标依次排列。点开图标,家常豆腐干、香辣蟹、豆豉回锅肉等约100道美食的原料、做法映入眼帘,还配有专业厨师示范视频。

“扫码学做菜”,是老干妈近年的又一创新尝试,旨在更好地发挥风味优势,让消费者品味更多美食。

开拓海内外市场,老干妈一直很新潮。一个故事至今令人津津乐道:

2003年,法国巴黎,美食云集的SIAL国际食品展上,人声鼎沸。然而,首次参展的老干妈展位前冷冷清清,营销团队一连坐了几天“冷板凳”,无奈只能铩羽而归。

次年,不甘心的老干妈再度参展,但营销方式却悄然发生了变化。

两个法国姑娘穿着靓丽的服装,用流利的法语热情招呼着过往行人:“朋友,尝尝这款辣酱吧!它是手工制作的,充满了爱意!”

人群逐渐簇拥到老干妈展位前,品尝过后,不少采购商主动留下了名片,表示愿意进一步合作……

这次经历,给了老干妈很大启发:拓展海外市场,当地人在文化、语言、渠道等方面有天然优势。

“后来,我们要求海外经销商必须是当地的。”李鑫说,因为他们最了解那里人们的口味和饮食习惯,更便于因地制宜地制定营销策略。

为了让外国消费者接触并爱上这份来自中国的独特味道,老干妈的经销商时常会组织美食分享、品鉴活动,现场展示老干妈产品多样化的食用场景。

煎锅里,用老干妈辣酱腌过的牛排,滋滋作响;烤架上,用老干妈辣酱刷过的肉串,别有风味;还有人用它做汉堡、拌沙拉,甚至尝试将其融入冰淇淋……

“这些创意吃法在海外社交媒体上广为传播,无形中也为老干妈做了最好的品牌宣传。”李鑫说,某种程度上,老干妈已经成为中国饮食文化的一张名片。

“在美国俄亥俄州,有次我在超市和一个老外聊天时得知,他已经食用老干妈辣酱13年了,‘欲罢不能’。”李鑫说,不少外国人称,一旦尝过老干妈产品,就再也离不开了。

如今,老干妈产品已畅销全球160个国家和地区,不仅进入了欧美30%左右的主流超市,还远销到秘鲁、巴西、尼日利亚、津巴布韦等南美洲和非洲国家。

今年1至8月,老干妈的销售额同比增长20%,其中,出口额同比增长32%。

从贵州走向全国、走向全球,几十年如一日,做辣酱、做口碑,老干妈还是那个老干妈。“让顾客持久满意并认可,是我们的奋斗目标。”李妙行说,老干妈对品质的追求,一直在路上。这瓶辣酱还将继续跨山越海,陪伴人们的美好生活。

据新华社电