

熊喵来了火锅创始人吴红涛:

以“高质平价”深耕火锅赛道

■本报记者 李静

当前,国内火锅行业竞争趋于白热化,同质化现象普遍,区域品牌扩张困难重重。在这样的背景下,发源于沈阳的新式川渝火锅熊喵来了(大连)餐饮管理有限公司(以下简称“熊喵来了火锅”),仅用数年时间实现全国门店数量500家的突破。

熊喵来了火锅是如何摆脱区域品牌发展局限的?这背后又有哪些值得行业借鉴的经验?近日,《证券日报》记者专访熊喵来了火锅品牌创始人、董事长吴红涛,请他结合行业现状分享品牌发展思路、运营模式、中长期布局规划,以及品牌稳步扩张背后的思考。

打破地域发展壁垒
全球寻源打磨产品根基

餐饮行业长期存在鲜明的地域属性,川渝火锅更是被打上深刻的地域标签,一支东北团队深耕川渝火锅并实现规模化布局,成为行业内值得探讨的现象。吴红涛表示,如今餐饮赛道早已不再受地域束缚,跨区域操盘特色品类的案例越来越多。

在他看来,本土从业者长期扎根区域市场,很容易形成固化的经营思维。“很多川渝本土火锅经营者,始终坚持传统重辣口味。但不同地区消费者的饮食偏好存在明显差异,一味固守原有风格,自然会限制品牌向外拓展的脚步。”吴红涛说。

基于这样的行业观察,熊喵来了火锅从起步阶段就没有把发展目光局限在单一区域。吴红涛介绍,团队在拓展新市场的过程中,不会照搬统一的产品口味,而

是结合当地消费者的饮食习惯灵活做出调整,让产品适配不同区域的消费需求,这也是品牌能够走出东北市场,持续向外延伸的主要原因。

食材是火锅经营的核心环节,熊喵来了火锅坚持从源头把控品质。吴红涛表示,一直将食材甄选作为日常运营的重点工作,国内合作产地覆盖内蒙古四子王旗、峨眉山、北海等地,羊肉、龙须笋、虾滑等核心食材均采用原产地直采的模式。

除了国内产地,熊喵来了火锅还将食材寻源范围拓展至海外。“我们曾前往澳大利亚牧场考察选品,多方对比之后引入当地牛肉品类。”在吴红涛眼中,丰富且优质的食材组合,是熊喵来了火锅在同类竞争中形成差异化优势的关键,也能有效规避行业常见的低价竞争问题。

依托灵活的口味调整策略与多元的食材体系,熊喵来了火锅逐步摆脱区域品牌的发展局限。吴红涛认为,市场环境始终在变化,只有贴合消费者真实需求,做好基础产品,才能在行业波动中保持稳定发展态势。

创新模式控本提效
立足长远规划发展路径

面对消费市场的变化,熊喵来了火锅对自身定位进行了重新梳理,即走高质平价路线,目前人均消费维持在六七十元。“我们早期更侧重打造沉浸式的用餐体验。现如今,我们希望在品质与定价之间找到平衡。”吴红涛说。

想要长期维持高质平价路线,合理的成本管控必不可少。“依托整体规模,我们能和商场协商到更合理的租金条件;集中采购装修材料,能有效降低成本,缩短门店回本周期。”吴红涛说,无论直营还是合作门店,选址、装修均由总部统筹。

在门店运营层面,团队对经营流程进行了优化。吴红涛表示,熊喵来了火锅主推套餐形式,减少复杂的菜品摆盘与装饰设计,同时优化后厨布局与门店动线。目前单店平均用餐时长稳定在65分钟,运营效率得到明显提升,人力、场地等综合成本也随之得到控制。

在供应链搭建上,熊喵来了火锅没有选择自建生产工厂,而是选择与外部专业供应商合作。吴红涛解释了其中原因:“火锅品类没有销量

高度集中的大单品,门店布局也相对分散,再加上目前市场上专业的食材、底料供应体系已经十分成熟,外部合作的效率和成本反而更具优势。”

他进一步表示,品牌与供应链伙伴并非简单的供需关系,而是长期合作的伙伴。双方会针对食材价格波动、产品研发等问题进行协商,通过产地包山、集中采购、批量采购等方式稳定食材成本。“我们坚持按时结算货款,保持稳定的订单输出,这是合作的基础。同时我们也会组织合作方外出学习管理、研发相关经验,互相借鉴、共同进步。”吴红涛说。

针对餐饮行业加盟模式存在的各类问题,熊喵来了火锅打造了独有的同盟合作体系。吴红涛介绍,在拓店布局上,直营店会优先进入重点区域,合作门店则重点布局下沉市场,两类门店各司其职。在合作方筛选上,他本人会参与面试,流程较为严格,今年还新增了15天门店实操考核环节。在门店落地后,团队也不会只做管控,而是安排专人以经营指导的方式,为合作门店提供选址、供应链、日常运营等全方位支持。

现阶段,熊喵来了火锅门店绝大多数布局在秦岭—淮河以北。“这条线不只是地理分界线,也是饮食文化分界线,北方市场口味偏好相对统一,更便于我们发挥供应链和管理上的规模优势。”吴红涛透露,今年品牌会继续深耕北方市场,计划将门店数量提升至1000家,进一步摊薄各项运营成本。

放眼长远,品牌定下2030年开出3000家门店的目标。吴红涛表示,完成北方市场加密之后,团队会逐步尝试开拓南方市场,结合各地饮食特点制定对应的运营策略,同时也在考虑孵化新品牌。对于资本市场,他态度务实:“我们现阶段重心还是放在门店运营与市场拓展上,上市相关安排会根据整体发展节奏而定,不会盲目推进。”

熊喵来了火锅将2026年定为企业品牌转型之年。吴红涛介绍,企业正在推进经营模式、区域运营、组织架构三方面的调整,逐步把传统职能型组织转变为流程化组织,适配更大规模的发展需求。

谈及当下热门的AI技术,他有着理性的判断:“AI确实是行业发展的趋势,但目前我们优先完善内部组织与业务流程。后续会将AI应用在视频剪辑、用户评价整理、门店数据管理等场景,用技术手段辅助日常工作,实现效率提升。”

对于未来发展,吴红涛表示,行业已经从追求扩张规模,转向看重单店盈利能力与用户复购,企业会顺应行业趋势稳步调整。在经营之外,团队也在持续推进乡村儿童游乐场等公益项目,做拥抱市场、回馈社会的餐饮品牌。

新消费品牌
“小而精”与规模化能否两全?

■ 梁傲男

曾经被誉为“中国本土精品咖啡品牌开创者与标杆”的Seesaw,6月份正式进入破产清算程序。一个曾拥有忠实客群、高客单价和清晰品牌调性的精品咖啡品牌,为何在资本入场后失速?答案在于它试图跨越“小而精”和规模化之间的鸿沟时,始终在两种逻辑之间反复摇摆,既没有守住精品咖啡的根基,也没有真正建立起规模化的底层体系。

Seesaw起步于精品咖啡的黄金发展期。它的每一家门店都是一件独立的“作品”,不同门店交由不同设计师操刀。早期,该品牌以线下堂食为主,聚焦意式与手冲,咖啡师的核心工作是调磨、萃取、拉花,每一杯咖啡都依赖手工技艺。

这套“小而精”的逻辑在当时是自洽的:高客单价、有限门店、忠实客群,支撑起30元至40元的定价,也赢得了弘毅投资、基石资本等机构的青睐。

2020年,Seesaw启动品牌升级,创始人提出500家到1000家的目标。产品线上开始出现创意特调,将咖啡与水果、气泡水、糖浆结合。到2021年,特调产品的占比越来越高,上新频率也有所提速。电商渠道同步铺开,到2022年外卖与线上零售各贡献三成销售额。效率开始取代体验,成为新的经营导向。

这一转向直接触动了品牌的底层逻辑。此前,咖啡师的价值体现在调磨、萃取、拉花等手工技艺上;而特调产品的制作不再依赖咖啡师的个人能力,更多是标准化配方下的原料组合,有早期员工形容为“分不清是奶茶店还是咖啡店”。此外,门店的摆设开始按照统一标准执行,“一店一设计”走向千篇一律。

Seesaw的摇摆在于:想做精,却不愿彻底告别精品时代的运作方式;想做精,却又不断向效率低头。这种“两头都要”的姿态,使品牌在产品、人才和门店逻辑上陷入混乱。在资本驱动下匆忙切换赛道,却没有建立起一套既能保证出品稳定、又能保留品牌调性的标准化体系。精品在它的体系中始终停留在营销话语和空间美学的层面,没有转化为可量化、可培训、可检验的操作标准。门店越开越多,统一的吧台流程、稳定的供应链管控,但标准化的店员培训却未能同步跟上。品控随之波动,不同门店的出品质量参差不齐,品牌特质也在稀释中逐渐模糊。

从极致非标、主打体验的精品标杆,仓促转向极致标准化、大众化的规模赛道,Seesaw始终没有完成商业模式的平稳迭代与底层基建搭建,长期处于战略摇摆、体系缺失、组织失序的状态,既没能建立支撑千店规模的品控、供应链、运营标准化体系,也丢失了自身赖以出圈的精品品牌底色与差异化优势。

Seesaw规模化的失败,为新消费赛道带来了启示——精品模式与规模化发展并非天然对立,但规模化必须建立在清晰坚定的战略取舍之上。新消费品牌的成长,从来没有“既要品质调性,又要规模红利”的两全捷径。要么坚守精品定位,接受有限门店与小众客群,以“小而精”打造可持续的差异化商业模式;要么拥抱规模逻辑,先补齐标准化、供应链、运营管理的底层短板,再稳步扩张,实现规模与品质的动态平衡。新消费品牌的风险,从来不是赛道内卷或模式局限,而是反复横跳的战略、摇摆不定的定位。这将透支品牌信用,彻底错失行业发展窗口期。

Seesaw用自身的摇摆而导致的失败证明了一条朴素商业常识——最危险的不是选了哪条路,而是每一条路都只走了一半。因为,市场不会为“半途而废”支付溢价。



全链创新突围零食红海

探寻网红凤爪“王小卤”成长密码

■本报记者 梁傲男

因一款网红虎皮凤爪快速起家的北京王小卤网络科技有限公司(以下简称“王小卤”),实现了凤爪累计销量突破20亿袋的亮眼成绩。如今,公司调整战略,从百亿元营收目标转向百年发展战略。在零食行业内卷加剧的市场上,王小卤单凭“一只鸡爪”奔跑并快速发展,背后的成功秘籍是什么?带着这份好奇,《证券日报》记者走进王小卤滁州超级工厂,探寻其成长密码。

自建工厂打造强大供应链

好产品的原点在工厂。步入王小卤滁州超级工厂生产车间前,记者穿戴好防护服、鞋帽,并进行了全身消毒。这套严格的流程堪比婴儿配方奶粉生产,也是守护食品安全的第一道关。

进入车间,可以看到一只鸡爪从原料入场、剪甲、清洗、油炸,再到低温冷卤、成品封装的全部流程。除了“剪甲”和封装环节需要工人外,其他环节基本告别传统手工环节的模式,从原料进厂到成品出库,王小卤搭建起层层设防的全流程品控体系,用科技手段守护食品安全。

王小卤滁州工厂厂长郭长川对《证券日报》记者表示,原料端门槛极高,每一批鸡爪都要完成92项全面检测,同时严格执行“五不要”准则——断爪、带有皮炎、淤血、露骨、破皮的鸡爪一律不用,从源头筛选优质食材。

生产环节同样设置了多重防护。“X光异物检测设备如同‘火眼金睛’,不放过任何细小杂质,三道浮选工序搭配高温静置筛选,提前排查胀包等问题产品;杀菌环节采用121℃高温杀菌,最大程度保障食用

安全。”郭长川表示。

从代工到自建工厂,目的就是确保供应链安全。为此,王小卤投入了巨额资本。

王小卤助理总裁王漪雪对《证券日报》记者表示,斥资自建超级工厂、全面升级数智化产线、构建全流程品控体系,这一系列布局是为了拥有韧性十足的完整供应链。短期来看,重资产投入增加了运营成本,但长期而言,稳定的产能、统一的品质、可控的原料是品牌在激烈竞争中稳步前行的最重要保障。

广东省食品安全保障促进会副会长、中国食品产业分析师朱丹蓬表示,当同行都在做“大而全”、拼低价、追短期规模时,王小卤坚持“小而精”,深耕凤爪赛道,自建行业专属超级工厂,打造从原料源头到终端透明全链路不可复制的壁垒。

打通全流程研发链条

现如今,王小卤已累计销售凤爪零食20亿袋,成为凤爪卤味赛道的头部品牌。

“这些年,王小卤只做了一件事,就是专注于凤爪,用心打磨每一只凤爪零食。”王漪雪如是说。

王小卤所有的创新都围绕“凤爪”做文章。据了解,王小卤围绕“凤爪”这一单一原材料,成立了三大工作室:以虎皮凤爪为主,主打软糯口感的“王老虎工作室”;主打韧、劲、弹口感的“王老虎工作室”;以及主打脆口感的“王老虎工作室”。

王漪雪表示,在零食行业,口味是产品的核心生命力,而传统卤味长期依赖老师傅的经验手艺,火候、投料、卤制时长全靠感觉,一旦规模化生产,不同批次的味道难免参差不齐。为了打破这一行业困局,王小卤在北京、滁州布局两座研发中心,搭建

起酱卤、杀菌、配料、感官评定等多个专业实验室,打通从创意思维、配方调试、工艺优化到成品落地的全流程研发链条。

在业内人士看来,王小卤之所以能在竞争激烈的零食赛道突围,除了“专注”外,也离不开坚守做好中餐文化的初心。

在产品研发与创新层面,王小卤挖掘并融合中国餐饮文化精髓,致力于在小小的零食袋中承载深厚的“中国味道”,这集中体现在对传统卤味工艺的现代化重构与精细化分工上。

为了保障产品的全链路可控,王小卤自建专业化超级工厂,用数智化生产重构传统卤味产业,以全链条管控、透明化管理,筑起一条抗风险能力极强的供应链防线。

但这还不够,王小卤深知想要从根源上提升整个品类的原料品质,离不开上下游协同发力。

为此,王小卤联合福建圣农发展股份有限公司、山东仙坛集团股份有限公司、山东民和牧业股份有限公司三大国内头部鸡爪原料企业,成立“放心鸡爪原料联盟”。四方携手统一原料标准,不仅保障了自身原料品质,更拉高了整个鸡爪原料行业的准入门槛,推动整个鸡爪产业链提质增效。

布局线下渠道,让王小卤的渠道更加健康。“线下销售早在2022年就反超线上,2025年占总营收超过60%,覆盖商超、零食量贩、经销商全体系。”王小卤相关人员表示。

以硬实力穿越周期

在存量竞争的红海中,王小卤以“专业”成就了自己,但零食赛道的分化也在加剧。

Choice数据显示,2025年国内26家A

股上市休闲食品企业合计实现营收833亿元,较2024年同期的867亿元有所回落;归属于上市公司股东的净利润合计仅41.9亿元,相较于2024年同期的57亿元大幅缩水。其中,有6家企业陷入亏损困境。

整体业绩滑坡、企业亏损频发的行业数据,真实揭开了休闲食品赛道内卷加剧、竞争惨烈的市场现状。为了在存量市场中抢夺份额、突破增长瓶颈,一众零食品牌纷纷跨界谋变,“卖菜”成为零食品牌的新选择。

如何在分化的市场竞争中跑得更快?王小卤选择了逆势扩张。公司一期工厂于2025年1月份投产,二期正在建设中,坚持长期主义路线正在成为这家民营企业新的战略方向。

对于未来,公司创始人兼CEO王雄提出了新的战略愿景,将过去的“百亿战略”改为“百年品牌”战略。

“十年来,我们始终心无旁骛扎根凤爪主业,不盲目跨界扩张,不跟风追逐短期风口,把全部精力投入到产品优化、工艺创新与品质升级上,口碑与信任远胜一时的销量更加珍贵。”王漪雪表示。

在存量竞争时代,多数品牌靠营销、渠道、跨界续命,王小卤依靠产品与供应链硬实力穿越周期,也是当下零食赛道中极为少见的发展模式。

十年磨一剑,初心向百年。从一款爆款到一个品类,从区域品牌到国民品牌,王小卤用十年积淀奔赴百年之约。在卤味休闲食品赛道,这只“鸡爪”能跑多远?本报将持续关注。

图1熊喵来了火锅创始人吴红涛(右)接受记者采访 郑凯鹏/摄
图2熊喵来了火锅工作人员为顾客介绍产品 公司供图
图3熊喵来了火锅专属番茄基地 公司供图
图4王小卤与“潮汕老卤”联合研发的产品 梁傲男/摄
图5王小卤滁州超级工厂 梁傲男/摄