

刘一手海外首店,迪拜店。

迪拜开店

创办刘一手之前,刘梅是火锅界“小白”,开火锅店,源于一件悲伤的往事。

20世纪90年代毕业后,她成为“北漂”,在北京一家机械模具厂做销售。1994年,哥哥刘松因为一场车祸失去了左手,22岁的刘梅得知后立马赶回重庆。到家后,看到意志消沉的哥哥,刘梅暗暗下定决心,赚钱帮哥哥装上假肢。刘梅认为,哥哥残疾了,她就是家里的老大,必须有人来撑住。

后来,刘梅因业绩优秀当上了模具厂重庆分部负责人,资助刘松在重庆石桥铺开了家小饭馆。

20多平方米的小铺子,早上卖包子,中午卖盒饭,晚上卖火锅。刘松做生意实在,生意越做越红火,刘松也逐渐恢复信心。

后来,兄妹俩发现店里火锅是最赚钱的,于是决定扩大规模,并且只做火锅。2000年底,刘一手第一家火锅店正式诞生。重庆人爱吃火锅,在重庆开火锅店,再常见不过。但是,2009年在海外开火锅店的案例,却屈指可数。

据红餐产业研究院数据,主流火锅品牌中,2006年秦妈火锅率先在新加坡开出首店,排第二的就是2009年落地迪拜的刘一手,海底捞在2012年才开出新加坡首店。

“当时很多人说,在迪拜打个扑爬都能捡到金子。”刘梅用重庆话形容十多年前中东市场对中国商人的诱惑。而现实告诉刘梅,“捡金子”这句口号像是吸引她远航的海市蜃楼。

那时,刘一手的全国加盟店刚超过500家,刘梅觉得,是时候满足自己去世界探索的愿望了。

这一路,从埃及到迪拜,各种文化差异冲击着她的眼球和神经。她看到,国内早就淘汰的热水壶,居然也能在有些市场里卖得风生水起;2000年国内街道都已经打扫得干干净净,那里有些街道还是一派脏乱差。

“我的眼界大开,优越感也油然而生。”刘梅告诉记者,她去到迪拜龙城,那里也叫“中国城”,是中国人去迪拜旅游的网红打卡点。

“当时那里约有10万中国人,我当时第一反应是他们已经做上生意了,而我居然才第一次来,一下子把我刺激到了。”刘梅感慨,开店这件事,她等不下去了,也不能等了,“必须立马要在那开一家火锅店。”

说干就干。7天之内,刘梅就签订了转让、租房以及劳工部所涉及工商注册的全部合同。

2010年10月1日,刘一手第一家海外店正式开业。这天恰好是国庆节,刘梅特意将一面五星红旗高挂在门头,店面一经开出,生意便十分火爆。

艰难维权

隐患也藏在这次“雷厉风行”中。

刘梅说,开店前没有充足的调研,自己也缺乏海外管理经验,再加上自己身处在国内,管理半径过长,这家脑门一热开出的海外首店很快出现问题:比如产品方面,国内一桌用的火锅底料,在那里甚至被分成16桌用;比如管理方面,回国没多久,首店就被店长架空,不到一年她就完全丧失了控制权。

从国内到迪拜的航班需要8~12个小时,为夺回控制权,5年间,刘梅往返迪拜十几次。刘梅在新书《一手不留》中回忆那段漫长的维权路:哪怕自己不会英语、不会阿拉伯语,但这几年间她跑遍了迪拜的大街小巷,包括当地警察局、劳工部、法院等。

“好在功夫不负苦心人,最终我打赢了官司。”刘梅说。

“在酒店被合伙人恐吓,警告我住的酒店死过人,让我小心国内的家人孩子。”说起维权之路的艰辛,刘梅双眼湿润。这次冲动开店,让她为自己的感性付出了代价,也体会到了人才对于出海的关键作用。

“出海有4个关键角色:律师、会计、审计、经理,其中经理是最核心的角色。”在采访的两个多小时中,“人才”这个词刘梅提到了25次。

后来在新加坡开店的用人经历,也给刘梅上了一课。“我的‘新加坡’,是‘辛苦+上坡’,市场很好,结果我血本无归。”刘梅说,“当时新加坡店的总经理是一个性格火爆的成都女孩。这样的人当朋友,没得说,做店长却因为情绪化让发展陷入停滞。”

“选人用人很重要。”刘梅说,她内心明白,人才选得再好,在绝对的利益、绝对的诱惑下都有可能出卖你,只是诱惑大不大的问题。因此,“需要给他现实回报和文化价值观引导,两者双驱动、并驾齐驱,这个很重要”。

刘一手在海外的招牌越来越响,刘梅开新店脚步



刘梅

火出重庆 锅香海外

“梦宇”是刘一手火锅创始人刘梅的笔名。从小到大,充满好奇心的她,一直梦想着探索全宇宙。她说:“世界那么大,我必须去看看。”

虽然从小就梦想出国,但在2009年刘一手火锅海外首店筹备前,这个来自四川渠县的辣妹子,还未触摸过世界的轮廓。

15年过去,刘梅不仅实现了“出去看看”的夙愿,还带着自己创办的火锅品牌一起走向世界。

据刘一手火锅透露,公司目前在全球共拥有500多家分店,其中在海外15个国家开设近80家分店,分布在美国、阿联酋、加拿大、法国、德国、西班牙等多个国家和地区,年营收近37亿元。数据显示,目前刘一手海外门店数量在主流火锅品牌中排名第二,排名第一的是海底捞。



刘一手火锅门店富有时尚设计感

却越发谨慎。“现在海外投资人多到我一招手钱就进来了,但是我不盲目开店了,前些年敢拍脑袋,现在要是没找到好的经理人,我就不开。”刘梅说。

应本土化

“现在,我每年都要出国兜一圈,去感受国外餐饮市场的变化,了解老外都吃些什么,对中餐的喜好程度如何。”刘梅说,这些年,海外市场变化很大。

过去,海外火锅店里基本上都是华人客户;而现在,本地客户逐步提升,“我们在西班牙的所有店面,平均70%是当地的消费者。”

在美国开自助火锅烤肉店的创业者大牛告诉记者,大型连锁品牌出海必须做足本土化,因为这些大品牌一

开始都有国内知名度背书,一般都是华人客户居多。如果想做外国客户,不本土化,根本开不下去。

一地一文化,讲究热热闹闹的火锅,也要尊重当地的特色。

2018年,刘梅在对西班牙门店考察中,碰到了全球手机展,来参展的中国人很多,附近的刘一手门店生意异常火爆。中国人吃火锅讲究烟火气,又碰上这些参展的人在国外展会打上一个胜仗,同事之间相互敬酒表达情感,热热闹闹必不可少。

经理人告诉刘梅,西班牙人对用餐环境是否安静要求非常严格,“我的合伙人说,今天晚上不出意外,明天早上一定会收到楼上老太太的投诉。”

针对西班牙的实际情况,刘梅与店长当即决定,当天晚上不接待外国客户,既能满足身处海外的中国人的聚餐庆祝需求,又避免外国客户用餐体验受到影响。

类似情况也曾某家德国门店里发生,但处理方案截然相反。在某次德国市场考察中,刘梅又碰上了全球灯具展,展馆附近的门店也非常火爆。当地火锅如同西餐一样,刘一手的这家德国门店从装修到定位都较为高端,德国的消费者们经常会在火锅前,举着红酒杯在餐桌碰杯,摩登女郎们还会拿着相机拍照打卡。

“店内只有一个包房,华人客户和本地客户都在的话,很容易将调料台、整体氛围等整得很乱。”刘梅说,这家主打时尚的刘一手门店,与国内华人对火锅的理念明显不同。于是,刘梅和店长决定:当晚不接待中国客户。

一个是不接待外国客户,一个是不接待中国客户,不一样的手法,体现出来的都是刘一手的本土化处理核心——因地制宜。

“哪怕国内是爆款,到了国外就不一定了,老外很可能都不知道鸭肠是啥东西。”刘梅说。底料和原材料是火锅的重中之重,相比其他中餐,火锅的供应链尤为重要,诸如鸭血、毛肚等原材料,在当地采购难度巨大。

刘梅透露,靠海运将材料运往北美,海上运输的时间长短往往难以把控,有时火锅底料运到就已过期,当地销毁还需要再消耗巨额成本。

考虑到北美市场的发展空间,刘梅决定:在当地建厂。耗时3年,刘一手终于在加拿大建成了北美工厂。“北美工厂几乎供应了我们海外的全部门店。”刘梅说。

“卷”到国外

“本土化”这颗灵丹妙药,能解决刘一手口味、供应链等主要的出海问题,但管理方面,却没有明确路径可寻。

据悉,刘一手全球500多家门店中,加盟店占比95%,遍布31个省、海外15个国家,海外加盟商全是华人。

刘一手总部设立了国际部,专门负责海外管理工作,可远程为海外加盟商提供方案。刘梅认为,这一举措能给加盟商极大的管理自由,同时也能促成本土化程度的最大化。

作为中餐出海的重要品类,火锅正在从国内“卷”向国外。数据显示,2023年中国火锅行业市场规模超5万亿元,收入达到5500亿元,预计2028年将突破7500亿元,并预估2026年海外火锅市场规模有望达到3280亿元。

“随着国内市场步入内卷节点,火锅出海正当时。”中国食品产业分析师朱丹蓬认为,2019年以后,中国餐饮行业供应链趋于完善,“在这样的一个周期下,中国火锅出海,可以说是具备了天时、地利与人和。”

“现在有个说法叫‘不出海就出局’,我不太认可。”刘梅说,近些年来,火锅品牌出海越来越多,但这仅是表象,“有些人着急了,觉得自己也必须走出去,认为出去的世界更精彩、更激烈。但其实激烈的是你的内心,是你的内心产生了市场很拥挤的感觉。”

刘梅说,中餐出海主要着眼两点,其一,现在海外竞争态势没有国内那么卷;其二,大多数情况下,出海的企业也是能赚到钱的。不过,今年上半年,看到海外商场里遍布的中餐品牌,刘梅对市场竞争激烈有了实感,“开店三万关四万,比例失调,显然失败更多。”

无论如何,刘梅仍欣喜于近两年中餐企业的抱团出海,“火锅品牌出海越多,中国火锅在当地落地时,就越容易标准化,也更容易在市场上普及。”

刘梅说,国内市场是刘一手的根基所在,她不会放弃国内市场,未来品牌会从二、三线城市向一线城市靠拢。对于海外,她预测,非洲是个好市场,可以实现“穿越”——拿着国内卷出来的经验,去到相当于20年前中国境况的非洲市场,实现一定程度的降维。

“我希望刘一手能够超越麦当劳。”刘梅坚信,她的火锅店一定会开遍全世界。

据中国企业家