

# 创业十年卖轻食 年营收超4亿元

## 每遇关卡，高松都像是回到了物理竞赛的考场——找解、破题、直到答案浮现



高松

高松决定干餐饮时，收到的第一句反馈来自父母：“你是不是疯了？”在他们的预期里，从中国人民大学物理系毕业的儿子，名校光环对应的是体制内工作或白领职位，总之绝不应该是去开餐厅。

可这件“忤逆”父母的事情，高松一下子干了10年——2015年，他在北京创办了健康轻食品牌超级碗FOOD-BOWL，十年间，门店从北京扩展至成都、上海、深圳、杭州等城市，单店日均营业额超1万元，公司年营收超4亿元。

### 公司已完成3轮融资

他对经营餐厅的兴趣始于大学社团，2013年从人大毕业后，高松并没有直接创业，而是赴中国台湾高雄大学餐饮管理研究所学习餐饮。

2015年，高松回到北京，拉上两个好朋友，正式开始创业。

他所锚定的轻食，并非一个理想赛道。一方面，轻食产品对食材新鲜度要求高，需冷链运输，成本较高；其次，中式饮食偏好热食、重口味，轻食“冷、淡、生”特性与“中国胃”背离，进而导致复购率低，到了冬季订单更面临剧烈的季节性波动。

然而，高松却将行业公认的难点视为突破口，围绕轻食进行本土化创新。

在超级碗的点单页上，既能点到香煎三文鱼、金枪鱼这些传统轻食，亦有番茄牛腩、米饭、七味豆腐、鲜蔬锅等看似“离经叛道”的中式菜品。

站在第十年的节点，他们把产品理念重新提炼成八个字——“中国风味，热烹轻食”。“所谓中国风味，是纳入典型的中式菜品，再做成更健康的版本。”高松说。

启承资本在2023年参与了超级碗的A轮融资，其合伙人万晓介绍，高松最打动自己的地方正是对经营餐饮的原生热爱，以及随着业务规模扩大，仍能保持开放、持续吸收、自我迭代的能力。目前，超级碗已完成3轮融资。

10年里，高松最深的创业体感是“遇到困难，解决困难”，每遇关卡，他都像是回到了物理竞赛的考场——找解、破题，直到答案浮现。渐渐地，这支年轻团队开始享受这个过程，正如他所说：“创业可能就是这样的。”

### 从发传单、扫楼开始

2015年，高松在北京太阳宫附近租了个大房子，作为团队最初的办公室、仓库、研发厨房，正式迈出了创业的第一步。这支年轻团队在这里迎来了第一个

难题：确定产品模型，通俗理解即卖什么样的产品给顾客。为了寻找答案，他们在办公室举办了“试吃会”，每天邀请不同的朋友来试吃，唯一的要求就是给出反馈。

但“实验样本”很快就不够用了。朋友数量有限，且前来免费吃饭的朋友们，碍于面子给出的全是“好评”。于是，他决定不再闭门打磨，到真正的市场闯一闯。

为了直面更多的消费者，这几个人大毕业生开始在办公室周围2~3公里的写字楼里“扫楼”，挨个发传单。

这“笨办法”，让团队在送餐路上听到了最真实、最具体的改进方向。“早期每天的单量只有个位数，所有环节初创成员都亲力亲为。”高松回忆，“有时候我们去送餐，顾客会当面直接说，黑豆太咸了、用哪类食材会更健康等，送完餐后，我们把反馈直接带回研发厨房，立刻改进。”

这种状态大约持续了半年。直到有一天高松发现，日单量从最初的八九单增长到了八九十单，仅凭团队几个人当“骑手”，已经送不过来了。直到那一刻，他们才第一次确信，当初选择的这条路，是对的，也是时候去线下了。

关于品牌名，团队最先想到的是FOODBOWL，寓意是把好的食物放进一只碗里，而当时所有产品的名字后面，都会缀上“超级碗”三个字，叫着叫着，高松发现团队、顾客都更喜欢“超级碗”，于是干脆将中文名定为“超级碗”。

2016年年初，高松正式开始为第一家超级碗店选址。

他们又一次拿出了看似“笨拙”的解题方法——“守株待兔”，即锁定几处核心商圈，派人天天蹲守，一瞄见撑不住的店面，立刻上去求转让。经过半年的“蹲点”，高松最终花费20万元转让费，抢到了位于北京商务中心区环球金融中心的一家门店。

2016年6月，超级碗第一家门店开业，但与开心相比，高松更多的是忐忑。要知道，之前在研发厨房，一天顶多做80单，而这个数量根本养不起一家线下餐厅。不过，现实给了高松一个大惊喜，开

业一周后，门店日营业额从三四千元一路涨到七千元，高松又一次尝到解开奥数难题后的那股纯粹狂喜。

### 在模型之下做生意

但激动很快又被现实抵消，因为后厨已经忙成一锅粥了。午餐高峰期时需全员上阵，打餐、服务顾客、外卖、清洁后厨，全程无片刻空闲，再回忆起当时，每天忙完连腰都挺不起来，成了高松最强烈的肌肉记忆。

“这种状态其实是在提醒我们，单店模型需要进一步迭代了。”高松说。此后，他分出了更多的精力打磨门店细节，比如厨房占地面积改多大，如何更高效地利用储物空间将每一厘米都“榨干”，打餐动线如何优化效率会更高。

这些细节的打磨，并非只服务这一家店，而是逐步沉淀成可复制的单店模型，这也意味着高松终于不用再为每家新店从零画草稿，新店可直接调用模型来确定厨房需要多大、每个功能模块如何嵌入、座位数与空间面积的对应关系、不同区域的风格配比，以及同步进行业绩预估。

可店越开越多时，超级碗内部却又突发了“豆腐事件”。

当时，超级碗门店经历了一次设备大升级，围绕效率更高、更安全、出品更稳的目的，全面引入万能烤箱，几乎所有决策层都认为它“除了贵，无可挑剔”。

但很快一线就反馈称经典产品“日式七味豆腐”做不了。“日式七味豆腐”是超级碗的一款经典产品，制作工艺复杂，需使用成本较高的鸡蛋豆腐，先煎、裹粉、挂汁、慢炖后才能让酱汁彻底锁进豆腐，换成万能烤箱烤后，这款豆腐再也复刻不出先煎后烤的焦香口感。

怎么办？高松拍板决定换豆腐，但一个月后，市场直接“打脸”——销售额骤降了快20%。“我们当时蒙了，完全不知道做错了什么，突然业绩就哗哗掉，我们赶快回访了很多用户之后才知道，他们很多人都是冲那块豆腐来的，换了豆腐他们就不来了。”高松说。

自此，“豆腐事件”成了团队的黑话。往后，团队在做决策时，经常有人提醒：“这像不像当年的‘豆腐事件’？”大家就会先把冲动压下来，重新评估。

与此同时，超级碗内部也开始强制所有中后台员工每个季度必须到店当一天员工，这条硬性规定就是要让中后台先感受门店节奏，再谈决策，因为做决策的人如果不在门店、不直面用户，就无法真正理解一线需求。

这件事给高松另一个重大提醒是，随着门店的增多，个人掌握的信息已不足以支撑最科学的判断，从门店、产品、选址等每个环节都需要数据支撑的科学决策模型。

“超级碗的模型就是开在商务区，以37元~40元的价格带，把更健康的快餐卖给白领。”高松总结。现在，团队依然在打磨模型，但绝不会再做超出这个模型的动作。

### 还没到加速扩张期

针对FOODBOWL超级碗的规模预期，高松预估大概是会在中国开设

2000家~3000家门店。目前，FOODBOWL超级碗单店的整体投入能控制在50万元~60万元左右，回报周期会控制在平均11个月~13个月，可能比奶茶店稍微长一些。单店的日均营业额大概在15,000元~16,000元。眼下，FOODBOWL超级碗对自己的判断是，还处在确定模型的阶段，还没到加速扩张期。

成立的第五年，超级碗才第一次走出北京。当时，高松判断超级碗可以外拓的因素有二：其一是单店模型已达及格线，单店日营业额过万元，门店也能轻松应对，可规模化复制；其二是偏好健康饮食的用户群体在增多，这种需求足以支撑超级碗门店开到更多城市。

但直到今天，超级碗门店数量也刚刚超过100家，且全部为直营。即便是在2023年，加盟商涌入餐饮行业最多的那一年，超级碗也未曾为了规模去开放加盟。

在缓慢又循环往复的创业路上，团队中也有人想放弃。超级碗的一位联合创始人介绍，在公司运营总监焦媛入职之前，团队所有人的精力都放在摸索餐饮连锁标准化这件事上，日复一日的机械与重复中，交流减少，自己作为创始成员也第一次动了离开的念头。

但高松没有给他过多语言上的安慰，而是陆续做了两件事，为对方安排课程学习，并从外部引入具有餐饮管理经验的人才帮助其解惑。一切都为了解决团队当下的问题，“行胜于言，这也是最好的安慰与说服。”这位联合创始人表示。

在高松看来，自己的性格里几乎没有“庆功”这一环，眼里只有发现问题、解决问题、找到标准答案这几件事。因此，这十年，超级碗团队的状态大多是在解决问题，用他的话说就是“团队理工味很浓，迭代至上，只关心‘正确答案’”。

但创业十年后，高松与超级碗都开始变了。

现在，在规模上，超级碗决定加速，开始与深圳和杭州两地的联营商合作，探索直营之外的更多可能性，预计今年年底门店数量达到150家。

而高松自己，则从极致理性的理工男，变得越来越感性，他给自己设立了一个新课题叫“为伙伴鼓掌”，他也“从一个i人变成了e人”，寻找各种机会与员工、顾客沟通，甚至特意去寻找值得鼓掌、庆贺的时刻。

可以确信的是，即将步入第二个10年的超级碗，仍将面对一道道解不完的难题：感性创新与科学决策如何平衡，轻食本土化怎样再向前一步？答案尚未明晰，但正如高松所说，创业就是在跑马拉松，团队已把每一次追问都当作新的节点——跑下去，便是对这十年最好的收尾，也是对下一个10年最清晰的开场。

重庆商报综合中国企业家、中经网、钛媒体APP等

