

# 锅圈创始人杨明超谈企业生存之道： 做生意要守住三“本”

## A 创业

问：创办锅圈前，你有什么样的经历？

杨明超：我这一辈子挺平凡的，也挺不平凡的。

我没有什么背景。从这里往东北30公里，有一个小村庄，那里就是我的出生地。父母都是农民，家中姊妹多，我是长子，地又少。想走出农村，唯一的希望就是读书。

我初中上了6年，无论如何都要上学。或许这也养成了我们今天创业的底层基因——靠自己，专注、务实、执着地走下去。

高二分科时，我选择了理科，学了两年，化学考了23分，于是毅然决然地转文科。这是一个很冒险的决定。高考那年，河南省本科线是427分，我恰好考了427分，就这样上了郑州大学。那是我第一次完全靠自己的决策，做成一件事。

上大学后，我骨子里的不安分和潜在的商业意识开始慢慢觉醒。

我1990年入学，1991年就开始摆地摊，卖明星画，每个月能挣10元零花钱。我还去过广告公司打工。

问：回农村养羊，身边人理解吗？

杨明超：一开始，我被分配到旅游局，后来去接待办，再后来才去了中州国际饭店。工作几年后，我离开了那里，用2.8万元买了两只种羊，回老家养羊。

很多人不理解，因为反差太大了。那时候，在农村，考上大学是一件光宗耀祖的事，代表的是一个家族的希望。结果，我又回来养羊了。我母亲气得不给我做饭，我就买方便面。

问：2.8万元在当时不是一笔小数目。

杨明超：我工作几年就攒了那么多钱，全用来买羊了。我将两只羊从小养到大，再通过“公司+农户”的模式，运用胚胎移植技术，用本地山羊代孕。这是我对商业模式的第一次探索。

靠那两只种羊，从30岁到35岁，我养羊养了5年，我实现了人生的第一次财富自由。

2003年时，公司规模已经很大了，没想到遇到“非典”，羊价大跌。

之后我在郑州创业，做了两个项目：一个是啤酒广场，一个是火锅连锁“小板凳”。两三年后，“小板凳”出现了危机。2015年，我把小包一背，去了火锅文化的发源地——成都，在那泡了三年，专门“磨”供应链。

问：你是怎么“磨”供应链的？

杨明超：看食材、看火锅底料，走访了很多工厂，也认识了很多工厂老板。其实就是围绕火锅场景，研究供应链和产业逻辑。我开始建第一家工厂，从火锅底料做起。那个工厂就是今天澄明食品的前身。

但我觉得不能再做To B的生意了，毛利太低。我在思考，如何创新？不开店，不请厨师和服务员，能不能做餐饮？后来我无意中捕捉到一个场景：一个老人、一个小孩在家吃饭，一年要花1万块钱。受到启发，我开始转向社区。2017年，“锅圈食汇”诞生。

## B 扎根

问：“锅圈”的名字取得很有意思，为什么取这个名字？

杨明超：也是因为一个场景。我们回农村过年，吃饭的时候，菜绕着锅边在灶台上摆一圈，一家人围炉而坐，热气腾腾。这个场景很有烟火气息。食材围着锅边摆一圈，就是“锅圈”，它代表的是一种亲近、和睦、其乐融融的文化。我们总说欠家人很多，其实最好的陪伴就是回家吃饭。

问：锅圈真正上台阶是在什么时候？

杨明超：在2020年以前，锅圈门店已经发展到1000多家，且已经开始搭建信息化系统、物流体系，已经确定这种模式可行。

只不过从2020年开始，锅圈抓住了机会加速发展，使价值得到放大。那时候，我们释放了一半股份去融资，换来了二十多亿元，用于建冷链物流和信息化系统，布局产业链。

这几年，锅圈慢慢生态化了，既有终端网点渠道，也有物流冷链和数字化基建，又有产业端布局，把产供销打通，使得产品、供应链、渠道可控。

问：你什么时候意识到要开始往下扎根？

杨明超：这就是对本色、本位、本质性的认知。门店多了，你自然就要思考供应链效率的问题。我们在2019年开始融资，2020年就开始布局产业链。

2024年，锅圈在产业端做了一些并购，未来这是常态。随着门店的增加，如果某个产品销售过亿元，我们就要关注它，要么控股，要么自建。因为它涉及面太大，会涉及食品安全、品质稳定及保障供应等问题。

我们知道锅圈未来一定会做平台公司，那就必须实现信息化，搭建数字化中台。在2018年初只有80多家店的时候，我们就开始建数字化系统。有信息化的支撑，门店规模迅速扩张，到2019年就达到了1000多家。

我一直讲本分、本色、本质，其实就是老老实实把该做的事做好。做食品，不把食品安全握在自己手里，怎么能踏实？做餐饮零售，不投入物流、不做信息化，怎么能做好链接？打好这些基础，我们今天做事就自如很多，现在再去扩张网点，就相当于二次开始。

## C “蹲苗”

问：为什么在2023年下半年提出“蹲苗计划”？

杨明超：锅圈快速发展那三年，受限于客观条件，很多人开了店，我们不能去选址，也没办法给他们培训。尽管门店规模很快突破万店，但基本功不强。

2023年下半年，我们发现客单价下降，这个时候就不能再开店了，要回归日常经营，把基本功练好。因此，我们启动了“蹲苗”计划。第一，调整加盟商结构。不合适的加盟商门店，要进行流转，找适合的人接。第二，在原有的增长基础上做创新，比如AI零售、抖音直播、会员运营、爆品打造、套餐设计、组织驱动、品牌下沉等，通过这些让门店获得持续增长。

问：去年锅圈启动“爆品工程”，打造爆品的逻辑是什么？

杨明超：消费者吃饭，一般会先考虑吃什么，再考虑去找谁，也就是先品类后品牌。我们要建立这样的心智：在家吃火锅就找锅圈，吃锅圈火锅就吃毛肚自由套餐。

过去，锅圈提供的是一站式食材解决方案，消费者拎个篮子就去了，但是都是散的。今天，锅圈直接准备好一篮菜，消费者连思考都不用了。

过去的营销讲的是差异化，就像一筐白鞋中，突然出现一双红鞋。今天，一筐都是五颜六色的鞋，怎么办？那就做标准制定者。锅圈毛肚自由套餐，就是川渝火锅标准的制定者。

今年，锅圈的爆品会陆续浮出水面。每一个爆品就代表了一个产品品类，代表了一个吃饭场景，也代表了一个烹饪技法。

问：现在你们也做抖音运营？

杨明超：对，本地生活是一个趋势，消费者在往线上转移。过去是门店买马上得，今天在线上买，也要马上得。

2024年我们启动了“会员工程”，年末会员数就达到了4130万。锅圈上市时，我们只有2900万名会员，是这么多年攒下来的，是自然的、松散的。虽然有几亿元的充值，但会员画像模糊，我们不知道会员买了多少、买了几次，也不知道性别。以前忙着开店、上市，当这些工作完成后，回过头看，发现我们居然还有这么多会员。

问：锅圈上市之后，你有更大压力吗？

杨明超：没有压力。我很自信，股票跌了我就回购。不断地完善上游、扩充网点，把这两点做好，就会有增长。不用慌、也不用忙，把该做的事做好，我觉得锅圈未来的发展空间很大。

问：今年3月，锅圈启动第二个万店计划，未来5年将新增1万家门店。

杨明超：门店是基础设施，没有足够大的门店规模，没有线下教育、线下品牌、线下体验，市场宽度不够。我们要先做深度，再做宽度。我们将场景从火锅，延展到烧烤，再到一日三餐，也是同样的逻辑。

## D 冷静

问：从养羊到锅圈，你所有的创业都有一根主线——关注几件事：效率、可持续、可复制性，此外要有根，脚踏实地。

杨明超：除了对市场发展判断不清外，我们投资的成功率较高，可能与效率设计也有关。我们追求极致效率。到现在，我都没有自己的办公室，没有助理，只有一名司机。

问：你是一个善于精算的人吗？

杨明超：可能因为学了三年理科，又学了文科的原因，我既关注品牌张力、场景，也追求数学逻辑的理性分析。我特别喜欢算模型，每件事都要有模型。比如门店开业，一天有5万元营业额，还是7万元、10万元？不同水平需要不同的配置，这都需要提前算出模型。

问：平时有什么爱好？

杨明超：上大学时，我喜欢写画。我还喜欢足球，所以连续三年赞助中超。

我也经常走街串巷，寻找“苍蝇馆”，吃地摊。我到个城市，每天要吃4顿火锅，最多的时候一年吃了347顿火锅，一个是看消费的温度，真实感受社会餐饮的市场，另外看一些门店在食材、营销、菜单上的创新——所有这些创新都能提升效率。

我还喜欢去田间地头，寻找好食材，了解它们是如何种植、养殖的，再通过品牌、产业赋能，把它们转化成老百姓餐桌上的美味。这些事让我觉得特别踏实、有意思。

我喜欢独处，自己待在一个小院子里，可以待一个星期。有时候回老家，我会去地里转一转、逛一逛，再回到小院子，坐一天。

有时候我更愿意与外界保持距离，看电影都爱坐最后一排，这让我有更开阔的、清晰的观察视角和更冷静的思考，遇事不慌。

做企业很不容易，“眼看他起高楼，眼看他宴宾客，眼看他楼塌了”的故事太常见了。外面的世界纷扰复杂、躁动不休，在这个时候，我们特别需要冷静，审时度势，掌握节奏，在自己的专业里持续精进。

重庆商报综合中国企业家、新华网、长江商报等

杨明超

杨明超穿着宽松的白色T恤，大步走进办公室，尽管已经是一家港股上市公司的董事长，但他西装革履的时候并不多。有一次，他穿西装到北京参加活动，朋友打趣他，“像个农村的土大叔。”他总把“土”挂在嘴上，说：“我不是什么企业家，说白了就是一个搞餐饮的，还是个农民，对土地感情很深。”

2017年，他创立锅圈食汇，最初定位为火锅烧烤食材超市，开辟出“在家吃饭”的新解决方案。目前，锅圈已经转型社区中央厨房，门店和线上业务已覆盖火锅、烧烤、一人食、快手菜、卤味、饮品、西餐、生鲜等品类，加盟门店过万家。2023年，锅圈在香港上市。

采访中，他再三提到：本分、本色、本质。在他看来，做生意，就是要回归本质，老老实实把该做的事做好。产业链之外，锅圈还搭建了冷链物流和信息化系统。这些都被杨明超称为基础建设，“没有这些，未来面对更多变化和创新时，我们都是无线风筝，没有根，即使开出5万家门店也不踏实。”

”



锅圈食汇在河南省郑州市开的第一家门店