

食尚

助力重庆火锅产业高质量发展

——看重庆“周师兄”的方法论

高质量背后是高水平的产品和服务



周师兄重庆火锅创始人、董事长周永林

在重庆的地方特色优势产业中，火锅是个独特的存在。一方面，重庆火锅产业基础雄厚，是当之无愧的火锅之都；另一方面，近年来，借助资本力量迅速做大做强的火锅品牌中，来自重庆的并不多见，与前些年的狂飙突进形成鲜明的对比。

然而，周师兄重庆火锅品牌创建仅仅4年时间，这家火锅企业在直营规模上已经做到了重庆火锅行业前列，今年还进军上海和深圳市场，很大程度上刷新了人们对重庆火锅的认知。

高质量发展是时代赋予我们的使命。高质量需要各个产业门类、每个从业者的共同努力。具体到火锅产业，高质量发展之路该怎么走？周师兄的成长历程带给我们什么启示？

问：周师兄在上海的“宴山城”火锅店，客单价做到了上千元。对于重庆火锅“走出去”而言，这是一个前所未有的价位，也让重庆火锅的从业者和关注重庆火锅产业的人们心里更有底气，同时也有疑问：凭什么？你认为自己是否已经触摸到了重庆火锅的天花板？

周永林：天花板这话永远不能说，我们一直都在路上，要改进要提升，空间还非常大。给“宴山城”定位时，我们专门去了日本，那里的很多餐饮客单价轻轻松松就能上千元，重庆火锅为什么不能！消费在升级，消费者的需求会越来越高，大家都会有机会。更高质量

更高水平的餐饮市场，你不去做，别人也会去做的。我们去尝试了一下，结果开出来生意很不错，证明了我们此前对市场的判断。

我觉得，不管是做产品还是做服务，上海不得不去。在上海立足了，你才有机会更好地做全国市场。周师兄上海开店，一开始就是“高举高打”，在外滩选址，餐厅望出去就是东方电视塔。重庆火锅不应该被隐藏在小街小巷，应该有更广的发展。首先得有勇气，不要怕，失败了可以再来。

周师兄在上海市场的表现，目前还让人满意。有天晚上11点过了，一位上海食客短

信问我“宴山城”还能接客吗，我说当然能。他们立即在另一家火锅店付了账赶过来，重新点餐。我的感触非常大，你用心做产品，消费者都是能感受到的，别总是担心投资回报的问题。总会有美食爱好者和高品质生活的追求者，他们是高质量餐饮消费的引领者，即便是把这样一个不大的客群做好了，也足以支撑人均1000元的“宴山城”。

问：今年周师兄在发展中动作很大。除了在上海和深圳开店外，你们还在重庆开了一家臻选店，2000多平方米里只布置了20个包厢，采用的是五星级服务标准。我们能否

认为这就是重庆火锅产业的高质量发展的典型范例？

周永林：肯定不能这样说。你瞄准哪一个目标市场，如何定价，这是个商业行为，大家各有各的打法，不是说价格高就一定是高质量，中低价、高频率也是一种策略，也是高质量发展的路径选择。

价格背后，永远是产品和服务。如果不能匹配，你是支撑不了。我们从一开始也并没有计划一定要做到某一个价位，你把产品做好了，市场认可你可以值这么多钱，你就高质量高水平了，这是一个水到渠成的过程。



周师兄被誉为“重庆火锅排队王”



周师兄重庆火锅首家臻选店

传统技法和传统工艺的守正与创新

问：你的师门，第一代黄敬临，发明了开水白菜和菊花火锅；第二代罗国荣，川菜圣手，重庆颐之时餐厅创始人；第三代陈志刚，川菜泰斗，首创双味锅即后来的鸳鸯锅；第四代陈彪，中国烹饪大师，重庆味苑教学老师。到你是第五代，重庆非遗火锅传承人。高质量发展，你有不错的基础条件。

周永林：我的师门给予我最多的是在产品上精益求精的态度。2017年我们开周师兄第一家店时，面临的同业竞争其实已经非常激烈。要想活下来，产品就得比人家好。怎么个好法，不是把以前的东西推倒重来，而是在继承传统的基础上进行创新。用今天的说法，叫做守正创新。

守正，守的是传统重庆老火锅的口感和风味。为了让火锅更健康，我们就揣摩着如何把一次性锅底的口感做得和老火锅一样。今天你在周师兄吃火锅基本上吃不出来这是一次性锅底，背后其实是我们上千次试验和优化。上百种调料必须来自哪些产地，它们是

个什么配比，炒料时先放什么后放什么，中间间隔好多分钟，甚至炒料的锅需要多大、多重，可以说是失之毫厘，谬以千里。我们不怕花时间。随随便便端上桌，那不是钱的问题，对我们厨师这个行业来说，那是人品问题。

守正，还要守住食材这道关口。周师兄精品鲜鸭肠来自荣昌，我们高价承包的鸭厂，所产的新鲜鸭肠每斤成本比市场均价要贵几元，还包括运费，当天吃不完就全部销毁。上海的食材达不到我们的要求，我们就从重庆空运发过去。我首先是个厨师，然后才是个企业主。做生意不能不谈钱，但为了降低成本就降低产品品质，我自己首先就不答应。

要说创新，大刀腰片可以说一说。腰片脆嫩、爽弹，非常适合烫火锅，却有一股腥臊味，很多年都一直卖得不温不火。我们邀请中国烹饪名师桂祥林当顾问，请老人家传授了一种家传三代包含18种天然原材料和9道工序的去腥方法，还邀请“山城一把刀”王志忠大师传

授现切腰片的技法，5片腰片叠起了只有1厘米。另外，我们在菜品的选择上也有创新，全国很多地方的地产美食，尤其是地理标志产品，都在我们的菜单中，有些产品还没有形成销售规模，看起来售价较高，但我们几乎没有多少利润。这是一个市场培育的过程，但更重要的是满足客户需求，让消费者吃好，不需要那么急功近利。还有，周师兄不卖冻品，耗儿鱼这些都没有，食物经过冷冻后品质大打折扣，尽管冻品供应链很成熟，很好管理，但站在消费者立场考虑，我们认为冻品不是很好的火锅食材。

任何事情不要怕麻烦，做好了，人家都会看得见。比如说，有人说上海人吃不惯重庆火锅，其实我们去上海开店调料配方都是一样的，只是在打锅的时候，可能重庆的辣椒加得多一点，上海加得少一点。不管是重庆火锅还是其他地方美食，都有很悠久的历史传统，食客都是有记忆的，你脱离传承自己去搞一套，很难的。

问：每个人的成长经历不同、境遇不同、天赋秉性不同，人生价值观就会不同，对初心的定义也会不同。但纵观众多企业的成长历程，有一些基本的定律，那就是如果一直是单纯为了挣钱，企业就很容易走偏。相反，如果一心想把事情做好，钱自然就来了。

周永林：可能是这样吧。周师兄这两年品牌出来了，有很多人来谈加盟，还有人来找我做速食。除了加盟费，还有原料供应的收入，但产品和服务的品质很难保障，供应链的问题不好解决，所以我拒绝了。速食，就是把火锅自带一个燃料包，很快就能加热食用。但这些食材在出厂时就是九成熟了，口感不会很好，同时要用到保鲜剂，会降低体验感。目前我们还没有掌握成熟的技术来做这样的开发。

问：回到重庆火锅“走出去”这个话题，火锅是重庆的地方特色优势产业，通过走出去，做大市场，这是产业自身的需求。同时，通过传播火锅文化，让世界更了解重庆，也有利于推动重庆内陆开放高地建设。对此，你是怎么理解的？

周永林：重庆有3万多家火锅店，是当之无愧的“中国火锅之都”。推动火锅这样一种餐饮形式或者说餐饮文化在全国遍地开花并走向全球，我觉得一定是重庆。为啥这样说？贵州茅台离了茅台镇，就不是正宗茅台了。只有重庆的温度、重庆的湿度、重庆两江的水，才能造就出重庆火锅独特的味道，空气中的这种微生物让底料的发酵很好，离了这里就不行。

还有，火锅在重庆的群众基础太好了。吃火锅，是重庆旅游的重要组成部分，也是这个城市形象的一部分。外地人在吃火锅时，脑子里就浮现出重庆的山山水水，浮现出重庆的城市景观。火锅与重庆城市的关联性，以及吃火锅时发生的联想，其实都是在为重庆火锅走出去助力。正是由于这么好的天时、地利与人和，周师兄为自己确定的企业价值目标，就是助推重庆火锅成为中华美食代表。

吴纪文 图片由重庆周师兄餐饮文化有限公司提供

“要做成一件事，梦想很关键”

问：以前，重庆火锅通过加盟的方式走出去，当地经营者根据自己对当地口味的理解进行所谓的风味改良，市场反响其实并不好。重庆火锅名声在外，但火锅产业“起个大早，赶个晚集”，鲜有真正在外地做大做强的重庆火锅品牌，这或许是个重要原因。对此，你是怎么看的？

周永林：我是“80后”，在重庆火锅行业中，只能算是新兵。这个行业中有太多值得我敬仰和尊敬的人，我们也一直在汲取众家之长，不断充电和学习。现在我们在重庆有20家直营店，有了发展的基础，此时我们也意识到经营企业的不易。不论是加盟还是直

营，对企业来说都是较大的考验，当然市场上如此多的重庆火锅品牌，大家都在促进重庆火锅行业的进步，当然这也需要一个过程。

问：不忘初心，方得始终。一个人有梦想不难，难就难在坚守梦想，尤其是在复杂的商业环境中，很多时候能够活下来就不容易，梦想成为了奢侈品。你是如何守住初心的？

周永林：我其实真不认为坚守初心是一件多么难的事，这可能和我的成长经历有关。我出生在綦江一个非常偏僻的山村，小时候上学，要走50多分钟山路，学校连个水泥砌的乒乓球台都没有。

父母一辈子务农很辛苦。初中毕业后，



周师兄火锅进军全国市场，在上海“一炮而红”



周师兄大刀腰片开启重庆火锅大单品时代

重庆火锅有能力成为中华美食代表