

周黑鸭创始人周富裕,每天醒来都会自问—— “鸭哥,到底想干什么?”

长江日报记者孙珺 谢一凡

盛夏,长江江宽水急。
“今天天气好,跟我一起游泳去!”8月11日,周黑鸭创始人周富裕在武汉汉江浪队泳友群里发出邀约。群里的朋友说,最近不敢点开“鸭哥”的微信,他隔三岔五就约人下水,练耐力,也练爆发力。
52岁的周富裕,去年才真正学会游泳。2026年7月,他完成42公里超长距离游泳挑战,穿越武汉9座长江大桥。
这位做了31年卤味生意的企业家,正筹划明年沿江横渡:从宜昌秭归下水,花两个月时间,一路游到上海。
“我就是要证明给员工看看,老板不是吹牛的。”
访谈中,周富裕自谦为“鸭哥”。他以横渡长江为引,谈“做品牌顺便赚钱”,谈打造“让外国人都来学的中国品质世界工厂”,也回顾从武汉天声街支起的第一口卤锅,到规模化工厂、资本市场和海外门店的一路扑腾,几乎每一步都踩在市场的潮头上。
在周富裕看来,企业走到今天,问题已不再是“卖多少”,而是“我到底想干什么”。
这既是一位企业家的自我追问,也是众多像“鸭哥”一样的企业家面对自身命运的一次全新作答:企业为什么出发、准备到哪里去。

51岁学游泳 横渡计划里藏着对企业未来的叩问

51岁才开始学游泳,周富裕坦言底子薄,起初只会狗刨。训练中最难的是身体顶不住、心里想撤。
一次从军山长江大桥游向沌口长江大桥,约9公里水程,耗时近两小时。别人从他身边超过,他下意识猛追,几下就累得喘不过气、心率飙升。他强迫自己慢下来,由此想起一句话:“不能让姚明去跨栏、让刘翔去打篮球。”
又一次从汉阳门下水,在两江交汇回水区被水势拽住,怎么用尽力划都不见前移,“真的很想放弃”。他只能埋头奋力划23下,咬牙闯过最难的那段水域,江面才重新开阔。他由此悟到:企业各有不同,要按自己的节奏和赛道来,硬跟着别人跑,可能篮球没打好,栏也跨不好。
面对流量入口迭代、直播投流、低价竞争、加盟扩张等种种打法,他也被曾建议“别人开更多店,你为什么不多开?别人降价,你为什么不开?”他没有万能答案,只是不断追问自己:我们最拿手的是什么?最不能丢的又是什么?
他把横渡计划当作“表率”——计划从宜昌秭归下水,每天游8小时,中午上岸直播,下午继续,游泳加直播每天超10小时。
这份倔强来自对承诺的理解。周富裕曾公开承诺完成200场直播,刚开始并不习惯,但说过就必须做到。横渡亦如此,不是把压力单向传给员工,而是经营者先行动。“除了做成,你别无选择。”从创业早期至今,他惯于在行动中修正,而非等计划尽善尽美再出发。

让鸭子有“鸭子味儿” 抱团供应链去定义“中国品质”标准

鸭哥,到底要干什么?
周富裕说,公司同事也会心生疑惑,一家做卤味的企业,为什么谈“中国品质”“世界工厂”?
他没有把回答写在会议室里的口号上,而是落到一场横渡长江的实践中,一声声“要有鸭子味儿”的行业呼吁里、一袋袋员工愿意带回家的产品上、一份对百年老店追求的坚守中。
去年春节,周黑鸭湖北公司做内部产品认购,1000多名员工认购产品,累计金额达228万元,人均消费超2000元。这个数让他颇感意外。他专门到车间,询问一位购买了5000多元产品的员工:“买这么多干啥?”

对方答道:“自己做的放心,带回去给父母、小孩吃。”
这件事给了鸭哥十足信心。“中国品质、世界工厂”不是高楼大厦,也不是设备有多先进,而在于我们制定的标准多么严格。”
他将这套理念称作“心”质生产力——做食品的既需要新的生产力,更需要良心、用心。技术可以让设备跑得更快,把数据算得更精确,但食品最终进入人的身体,不能只计算效率。
这份“心”也延伸到供应链。周富裕介绍,近期公司把近300家供应商召集在一起,谈的是把养殖、鸭肉、调料、加工和终端体验串成一条品质链,希望找到愿意共同投入、共同破局的人,把原料风味和养殖质量的标准再次升级。
每每参与行业交流,他都直言,顾客的嘴巴才是市场。在他看来,料肉比、出栏周期、养殖密度,这些固然是企业要看的指标,但如果一只鸭子最后没有喷喷香的鸭肉味儿,数据再漂亮也不是市场。
2024年,周富裕回归担任行政总裁,2026年3月,周黑鸭发布2025财年年报,公司全年实现营业收入25.36亿元,同比增长3.48%,净利润1.57亿元,同比增长59.56%。他坦言,回归后,对门店布局进行了优化,把资源集中到让消费者体验更好、让加盟商赚到更多利润的门店中。
他说,加盟商是品牌的同行伙伴,如果他们无利润,品牌有再宏大的愿景也无法落地。
他说,企业到底想要什么,是一棵短时间长势迅猛的树,还是一棵能扎根、活得足够久的树?如果周黑鸭只打算活三五年,短期少赚一点自然难以承受,如果希望企业活一百年,某些阶段的调整和投入,就不该只用当下的账去衡量。

从一口卤锅到登陆港交所扬帆出海 让老外都来学习,才是“世界工厂”

采访中,周富裕总爱提起那一口卤锅。
1995年,他在武汉天声街支起第一口卤锅,做起酒店配送。两年后,他在航空路电业村菜场开出“周记怪味鸭”(周黑鸭前身)。那时,火候靠人盯,卫生靠自觉,味道好不好,顾客吃一口就知道。
他记得早年的精武路都是作坊生意,夏天,有人打着赤膊,拿毛巾洗鸭脖,再把原料倒进锅里,那时候守卤锅熬通宵是常有的事。“我自己卤鸭子,怕打瞌睡,一晚上要抽两包烟。”他说。
赴日本、欧美食品企业参观学习后,他一直在思索:拥有数千年历史的中国卤味,为什么常常和“脏乱”绑在一起?如果消费者对一口卤味的印象,仍停留在菜场的烟火和手艺人的经验上,这个行业能走多远?
2008年,周黑鸭发现有数十只鹅肉味道不太新鲜,但一时很难和合格鹅肉完全区分开。周富裕当即下令“全部烧”,不计成本地把几十筐鹅肉全部送进锅炉销毁。此后多年,周黑鸭通过气调锁鲜包装技术革新、自建工厂标准化生产,2016年登陆港交所、全渠道网络布局等,提升自身及行业标准,让传统卤味从地域小吃升级为全国休闲食品标杆。
去年,周黑鸭过了三十岁生日,出海也被周富裕看作下一段新征程。
他说,2008年周黑鸭门店规模尚小的时候,他便开始在多个国家和地区注册商标。出海并不是临时起意,而是早早埋下的一颗种子。据公开信息,周黑鸭海外首店于2025年12月在马来西亚巴生港开业,采用“前店后厨、明档现卤”模式。
在他的设想中,华人社群本就有文化上的共鸣,真正要面对的是当地消费者,以及随之而来的饮食习惯、供应链标准等系列重塑挑战。“我们要带着中国美味去征服外国人。”
这也是“世界工厂”的另一重定义,让老外学习“中国味的标准”。



上图:周黑鸭门店客流络绎不绝,消费者在店内选购各类产品。



左图:周富裕在岸边做热身运动,为畅游长江做好前期准备。
长江日报记者肖儒 摄

记者手记

鸭哥、长江与一家企业的百年“远方”

从一口卤锅到长江横渡,周富裕始终在把自己放进具体的事里。
他可以谈世界级工厂,也会盯着一排排水沟;可以谈出海,也会追问鸭肉还有没有鸭肉味;可以说百年企业,也肯静下心来打磨单店质量。从他口中,理想从来不是一句悬空的词,而是一连串不那么轻松的选择。
“如果目标是百年企业,那周黑鸭还是个少年”——这或许是理解“鸭

哥”最合适的钥匙。真正难的,不是给企业取宏大的方向,而是在每一次诱惑、焦虑和市场噪声来临时,不忘为何出发。
鸭哥,到底想干什么?答案或许就在他与记者探讨的企业家精神中——一身正气、真诚面对市场、敢想敢干!
江水向东,企业向前。真正的横渡,是企业家面对风浪,不断与自我博弈。(长江日报记者孙珺)

■长江日报记者杨蔚
通讯员况昕昀

“这两天打卡了一座两山,晚上再来这里看场剧,这次武汉之行就圆满了。”8月19日,21岁的南昌游客小蔡在武昌区中华路的联创艺空间体验了一次沉浸式观剧。灯光变暗,她成了悬疑戏剧里的一名“证人”,在近在咫尺的舞台前,沉浸体验故事角色的起伏人生。

“剧场开业一年,备受年轻人追捧。”联创艺空间出品人郑鹏飞说,不少外地观众利用周末专程赶来观剧,热门阵容开票即售罄。

电梯门打开,旧时招牌、斑驳墙面映入眼帘,一条复古街道在眼前铺开,仿佛穿越回20世纪初的某个街角。联创艺空间于2025年8月落成,占地2490平方米,是一座集沉浸式演艺、娱乐、休闲于一体的大型复合空间。

这里既有《幻痛》《怪物》《嗜血博士》《画中人》《煤气灯下》等悬疑感十足的爆款剧目,也有《长征·四渡赤水》等VR+MR数字体验项目。

不足300平方米的舞台空间里,洛川书阁、神秘画卷、山间古道、醉仙楼等场景紧凑铺陈。冷暖光影切换还原昼夜和四时实景,让距舞台不足一米的观众沉浸于东方古风美学。

今年5月预演后,沉浸式国风奇幻音乐剧《画中人》好评不断。该剧也是联创艺空间在武汉孵化的原创戏剧。“剧目灵感来自武汉历史,以年轻化、新潮的演艺形式传承东方传统文化。”郑鹏飞说。

观众小夏说,坐在第一排时,她能清晰听见演员的呼吸声;当紧张的配乐响起,她下意识攥紧身旁朋友的手臂,下一秒自己或许就会被选上台,成为剧中角色。
“这种沉浸感,让很多人看一遍不过瘾。”郑鹏飞说,特别是悬疑剧里埋着大量细节,第一遍往往会漏掉彩蛋,于是二刷、三刷成了常事。每场演出中,几个固定的“互动位”经常一票难求。

26岁的林想第一次看剧时全程紧跟剧情,后来在社交平台看到观众反馈,才发现剧中藏有不少彩蛋。她很快购买了下一周的票:“二刷时专门盯着细节看,像在破解谜题游戏。”

台上演得投入,台下看得动情,小剧场近距离的观演关系,让“共情”变得格外强烈。观众小飞和朋友因追同一部剧相识,渐渐从“戏搭子”变成生活中的好友,上周还在剧场里过了生日。“年轻人爱来小剧场,不仅仅是受到戏剧本身的吸引,剧场里的情感连接也会从舞台延伸到观众之间。”郑鹏飞说。

从“开关switch”到联创艺空间、喜梦盒·嗨戏剧,“联创演艺”这一武汉新生的戏剧厂牌已在武汉投资运营多处沉浸式小剧场,总面积近5000平方米。在他看来,武汉的市场还有很大潜力。

联创艺空间地处武昌古城,不少外地观众在观剧前会顺道前往周边景区打卡。来自长沙的观众小周为了追随喜欢的演员专程来武汉观剧,特意选了周末场:白天逛昙华林、登黄鹤楼,晚上再看一场沉浸式悬疑剧。“行程很满,但体验感特别好,像解锁了武汉的新玩法。”

“在武汉这样一个高校云集、年轻人聚集、文旅资源丰富的城市,沉浸式小剧场正从一种新兴的文化消费场景,成长为撬动城市文旅消费的新业态。”郑鹏飞相信,小剧场的形态会越来越丰富,“演艺+”可以出现在商场、酒店、景区,拉动吃住行游购娱整条消费链条。

外地游客周末专程来汉看小剧场 白天逛武昌古城 晚上沉浸式入戏



版面统筹:彭仲