

声音

我为什么要卖汽水？

访东星集团创始人兰世立

近期，东星集团创始人兰世立在北京发布了武汉二厂生产的蓝莓、车厘子、草莓三款新品果汁汽水，这距离武汉二厂汽水从今年5月正式上市销售仅3个月。此前不久，命运多舛的兰世立高调宣布自己已经重返商界。

公开资料显示，从20世纪90年代开始，兰世立就开始进军餐饮、旅游、房地产、航空等行业，并

取得不俗战绩。2005年兰世立位列《福布斯》中国富豪榜第70名，并成为湖北首富。而在此之后的十多年中，兰世立陆续经历了破产、入狱、成为“国际红通人员”等事件。2021年12月，兰世立被宣判无罪。重获自由的兰世立选择再创业。

据悉，武汉二厂汽水、武汉秀生活无人零售机（所属公司名称为武汉秀生活便利店）、宅家欢生

活便利店是兰世立再创业的三个项目。三个项目存在相互关联，比如，二厂汽水同时也在秀生活无人零售机中售卖，宅家欢外层也放置了秀生活无人零售机。实际上，无论是汽水、无人零售机还是便利店，都是对资金投入要求较高的行业，堪称大佬的游戏，由此可见兰世立进军快消行业的大理想。

过去，兰世立在航空、旅游业

务上获得过成功。对于这次选择消费品赛道进行再创业，兰世立表示：“在新加坡期间，我把中国食品饮料引到新加坡，研究了食品饮料的利润、销量等情况。做了三年，基本上了解这个行业。饮料具有高复购的属性，只要模式建好了，不但不烧钱，还是一个很赚钱的行业。”

日前，《中国经营报》记者专访了东星集团创始人兰世立。

进入汽水行业

我认为，汽水在中国是可以做成千亿、万亿市场的，但是目前没有一个大的上市公司。因此我认为这个赛道是有潜力的。

《中国经营报》：为什么选择二厂汽水项目？

兰世立：最近一年多，我一直在研究各种饮料。就赛道来说，老汽水是有历史背景的，已经有100多年历史。在几十年前，汽水是人们喝得最多的饮料。之后才慢慢有了其他饮料，我要做汽水是因为这个原因，它是一个有历史传承的、持久的、100多年以来一直被认可的品类。

大家能注意到，饮料市场每年都有很多新品出现，但是其中许多只是昙花一现。很多新品之所以失败，原因有两点：第一，缺乏品牌；第二，缺乏传承，即所在的品类没有传承。同时，产品的品质和价格也很重要。

在汽水赛道，大窑一年销售数十亿元，健力宝的销售规模也不错。我认为，汽水在中国是可以做成千亿、万亿市场的，但是目前没有一个大的上市公司。因此我认为这个赛道是有潜力的。

具体到二厂汽水项目来说，之所以选择一个老品牌而不是创立一个新品牌，我认为打造一个新品牌是很困难的，真的需要用重金砸。我选择二厂汽水这个老品牌，那就不需要花费大量打造品牌的费用了。

《中国经营报》：目前的饮料赛道竞争激烈，二厂汽水的优势是什么？

兰世立：“好喝又便宜”是我们主打策略。在电商平台，二厂汽水的售价是9.9元/3瓶包邮。与汽

水行业其他品牌的玻璃瓶汽水相比，这是绝对的低价。

在价格上，我当时心里就想，每瓶一定要定价5元以下，后来做了4元多的时候，我说能不能做到4元以内。我认为消费者对于每一分钱都是有感觉的，很多企业认为品牌大了，涨一块钱、两块钱没什么，但实际上这种观念对于企业的伤害很大。实际上，从全网的销售情况来看，低于十元的商品是最好卖的。因为几块钱的东西下单没有什么压力，就是这样一个简单的消费心理。

在产品上，首先要好喝，二厂汽水坚持添加大于等于15%的果汁成分，这使其比其他部分果汁含量在5%的竞品更加优质。此外，要在细节上多思考，比如玻璃瓶汽水需要工具才能开盖，而这不符合消费者即买即饮的消费习惯。因此二厂汽水瓶盖进行了多次升级，消费者可以直接用手轻松打开。

在模式上，快消品过去所说的烧钱主要是投资建厂，而我们就不建厂，通过代工模式完成生产。代工模式是轻资产、成本更低，而且可以找更能保证质量的大厂去做。

《中国经营报》：如何降低各项成本？

兰世立：目前二厂汽水卖9.9元/3瓶，我依然可以赚钱的。我的原则有一条是，如果不赚钱那肯定是不会做的，所有的产品一定是赚钱的生意才能做。

如何降成本？我和许多工厂



谈判，最后从每瓶4毛降到了2毛，因为他们接受了我的观念，以后二厂汽水的生产量会很大，量大就会产生规模效应，而工厂就是要靠规模效应才能挣钱到钱。

如何降营销费？我们与武汉当地一家头部电梯广告公司以分产品销售利润的方式合作，省去了早期投放广告的成本。我们通过用产品置换的方式已经投放了5.5万个电梯广告，并且在武汉

7500辆出租车上都上了广告。

如何降渠道成本？在中国的饮料行业，有一个潜规则：70%的费用是在流通里。我们通过外行代理模式，邀请的代理商多数都不曾涉及这些领域，而是从建筑行业、家电、矿产等行业转型而来的人。我们不用传统的代理商+分销商+批发商+终端商的模式去做渠道，而是让代理商直接触达终端做销售。

无人零售项目已并入上市公司

我们做项目是希望先拿一个上市公司来做项目，而不是把项目做成上市公司。我们的起点就是别人的终点。

《中国经营报》：武汉秀生活无人零售机项目与其他企业的不同之处在哪儿？

兰世立：无人零售机项目的门槛其实挺高的：第一是机器的费用，第二是找点位有难度。

我们的项目与行业其他企业的不同。首先，在机器的获取上，目前机器的来源有两种模式。第一种是品牌方提供免费机器，但是要求里面有两层是卖他们的货，同时我们分给他们利润。另一种则是融资租赁模式，租赁公司从无人零售机器生产企业处购买，之后租给我们。分五年租赁，五年之后机器属于我们。与行业其他企业首先斥巨资购买机器再经营不同，我们采用租赁模式，之后再用经营的利润支付机器的租金。

在我看来，企业上市就好比是

一个学生上大学，上大学可以用不同的方式，特长生、提前录取等也是进入大学的方式，并不是一定要通过高考录取。上市也有不同方式，比如IPO、借壳上市等。

武汉秀生活项目一启动我们就是上市公司，就可以比较容易和众多国内的物业公司合作，才能一次就签下几万个点位。

《中国经营报》：据了解，除了二厂汽水和武汉秀生活项目之外，另一个实体便利店项目具体是什么样的？

兰世立：除了二厂汽水、武汉

秀生活项目之外，我们还做了一个便利店的聚合店业态，叫作宅家欢便利店。每个单店面积在30多平方米，把社区周边的10种业态比如便利店、奶茶、咖啡、副食、无人零售机、旅游服务、房地

产服务甚至家政服务等都聚合在一个综合点当中。然后店铺的外面一层是我们的无人零售机。一般一个店有两个店员，一个人负责卖东西，另一个人做以上的服务业务。

同时，我们通过互联网再把它做成网上业务，只要在店铺买东西就会马上配送到家里。因此，我们这个业态相当于把小区周边的10个店聚合成1个店，然后再通过互联网把1个店又变成覆盖10个店的范围，就达到了 $1 \times 10 \times 10$ 的效果。

该项目目前已经在线下进行尝试，经营情况超出我的想象。原来觉得开始前期要亏钱，但是现在从开张每天都赚钱。每天的营业额也很高，这种业态很受欢迎。

对于未来发展以及市场的看法

对于企业如何选择行业，我认为，大企业应该做未来，小企业应该做现实。

《中国经营报》：据了解，你每次创业都会做三个项目，为什么每次要做三个项目？

兰世立：我每次要做三个项目。虽然我的无人售货机项目已经上市了，我的汽水项目刚刚起步也不错，但是我还是去做了这个便利店项目。因为在任何时候我都不排除这中间哪一个项目会出问题。但是没关系，有一个项目出问题了，我就放弃这个项目，另外还

有两个能活下去。这就是我的生存之道。

我任何时候都告诉你做三个项目，虽然不是一个行业但是却有关联。我不会去买机器，不会去投工厂，不会去干这些重资产的事情。

对于别人来说可能存在三个项目一起做精力不够的情况，但对我不会，我做三个项目还感觉精力过剩。

《中国经营报》：你以前做过很多行业，对于“要在一个行业深耕，积累专业性，才可以获得成功”这样的观点怎么看？

兰世立：我在30年前就确定“发展中求变化，变化中求发展”的发展策略。我在30年前就说了一句话，我们不会固定做一行。举个例子，我最早是做电脑的，后来发现这个行业上面没有利润了，我们就没有必要做这个行业了。

以诺基亚为例，诺基亚做了几十年手机，从高端到低端全覆盖，可是智能手机出现了，那对它来说还要坚持这个行业吗？

对于企业如何选择行业，我认为，大企业应该做未来，小企业应该做现实。比如说我们现在企业规模不大，就看现在能赚多少钱，就做现在能赚的钱。大企业当然要做未来，比如像特斯拉等。

老板秘籍

为什么选择二厂汽水项目？

最近一年多，我一直在研究各种饮料。就赛道来说，老汽水是有历史背景的，已经有100多年历史。在几十年之前，汽水是人们喝得最多的饮料。之后才慢慢有了其他饮料，我要做汽水是因为这个原因，它是一个有历史传承的、持久的、100多年以来一直被认可的品类。

大家可以看到，饮料市场每年都有很多新品出现，但是其中许多只是昙花一现。很多新品之所以失败的原因有两点：第一，缺乏品牌；第二，缺乏传承，即所在的品类没有传承。同时，产品的品质和价格也很重要。

在汽水赛道，大窑一年销售数十亿元，健力宝的销售规模也不错。我认为，汽水在中国是可以做成千亿、万亿市场的，但是目前没有一个大的上市公司。因此我认为这个赛道是有潜力的。

具体到二厂汽水项目来说，之所以选择一个老品牌而不是创立一个新品牌，我认为打造一个新品牌是很困难的，真的需要用重金砸。我选择二厂汽水这个老品牌，那就不需要花费大量打造品牌的费用了。

为什么每次要做三个项目？

我每次要做三个项目。虽然我的无人售货机项目已经上市了，我的汽水项目刚刚起步也不错，但是我还是去做了这个便利店项目。因为在任何时候我都不排除这中间哪一个项目会出问题。但是没关系，有一个项目出问题了，我就放弃这个项目，另外还有两个能活下去。这就是我的生存之道。

我任何时候都告诉你做三个项目，虽然不是一个行业但是却有关联。我不会去买机器，不会去投工厂，不会去干这些重资产的事情。

对于别人来说可能存在三个项目一起做精力不够的情况，但对我不会，我做三个项目还感觉精力过剩。



简历

1991年，兰世立创立东星集团，先后从事过IT、地产、旅游、航空、食品饮料、零售等多个行业。在此期间，兰世立提出了“在发展中求变化，在变化中求发展”的发展观点。2005年，兰世立成为《福布斯》中国富豪榜第70名，成为湖北首富。

2016年，兰世立因与上市公司麦趣尔李氏三兄弟合作收购泰国东方航空有限公司一事涉嫌诈骗，成为“国际红通人员”，后被押解回国在广州拘禁。2021年12月，兰世立被广州市中级人民法院宣判无罪。2023年，兰世立高调宣布自己已经重返商界。

深度

用个人IP降低营销成本

兰世立依然非常勤奋、努力。目前，兰世立包括周末在内，每天都会在自己的抖音账号上发布新的视频，选题包括日常财经热点解读以及对于武汉二厂汽水的推广等。截至目前，兰世立的抖音号已经有55.2万粉丝了。

兰世立公司一名员工向记者介绍：“兰总经常晚上两点睡，第二天九点多又在公司了。过去到现在很多年以来都是这样。”

在记者看来，武汉二厂汽水项目是一个通过创始人个人IP降低营销成本的成功案例。兰世立坚持每天做抖音吸粉，并且积极与粉丝互动。实际上，每日进行短视频内容选题、拍摄以及运营的工作量不小，之所以坚持做，记者认为，能够通过打造个人IP进行招商以及项目的推广是最重要的原因。此外，抖音上经常有兰世立和不少网红在一起的视频，有时武汉二厂汽水也会出现在这些视频中。在抖音平台拥有巨大流量的当下，无疑进一步加大了武汉二厂汽水在用户中的知名度。

在汽水领域，大窑、冰峰、北冰洋等都是行业中的知名品牌。其中不乏做到几十亿元规模以及准备上市的企业。不过，汽水品牌也确实存在着走不出区域市场的情况。北京京商战略流通研究院院长赖阳表示：“汽水从整体来说是个薄利行业，跨地域营销难度很大，所以往往局限于本地。历史上很多这类品牌都是比较本地化的，比如北冰洋的重点市场在北京、冰峰的重点市场在西安等。”

而兰世立对于二厂汽水的定位却不仅仅局限于武汉当地。6月21日，二厂汽水已经正式开始向全国招募负责各个区域内渠道的合作伙伴。兰世立采用外行代理模式，该做法颇具争议，但最终效果依然有待观察。记者注意到，截至8月7日，根据兰世立朋友圈发布的信息，武汉二厂汽水已经先后进入了河北、合肥、宜昌、深圳、新加坡等地市场。

兰世立另一个无人零售机项目，目前行业头部企业友宝在线业绩也为亏损状态。一名行业观察者向记者表示：“现在销售终端竞争门槛已经非常高，投放自动售货机的地租陈列费和维护成本很高，按照饮料行业常规每个业务人员每天最多只能拜访维护（补货）30家终端的工作量，就需要配备一个庞大的队伍去实现每日补货和相关维护动作。可口可乐在中国有120万个冰柜，农夫山泉在中国有48万台冰柜，但这其实是资本大佬们的游戏。”

但是兰世立认为，众人都认为难做的行业对自己而言未必难做。比如对于大量铺设机器所需的硬件成本，兰世立会通过融资租赁的方式使前期的资金压力减少。同时，对比许多同行业竞争对手由于位置分散而导致配货成本高昂的情况，武汉秀生活通过与地产公司合作，批量投放点位，降低了单个机器的配送成本。

兰世立曾经在一次直播中表示，外界对于自己做无人零售项目这件事存在争议，甚至有人认为这是兰世立已经“老糊涂”了。但是兰世立认为，实际上自己在进入无人零售赛道之后，发觉其中商机无限，乐趣无穷。

本版文章均由本报记者钟楚涵采写