

马铁民

# 年营收超10亿元 生菜大王这样长成

从山东淄博北站驱车20分钟，就抵达了凯盛浩丰（淄博）智慧农业产业园，这里占地面积1200亩，建设了6个智慧玻璃温室，近45万株樱桃番茄在温室中静静生长。

每个人进入温室前，都要换上消毒工作服，戴好头套、口罩、袖套，依次完成全自动鞋底清洗、酒精洗手消毒等流程。在这里工作了三年的经理李甲文告诉记者，为从各环节避免污染，园区不允许员工将工服带回家，员工上班的第一件事就是换工服。

在7月的高温下进入玻璃温室，第一感受反而是凉爽，11米高的番茄植株沿着钢架攀爬，其种植采用无土栽培方式。番茄采收后先按外观分级装筐，再测农残与口感（硬度、糖度、酸度），每颗樱桃番茄必须“一口爆浆”，糖度≥9.5°，已列入考核技术员的硬指标。

像这样的智慧玻璃温室，凯盛浩丰在全国共布局了19个。每年可实现连续10个月采摘，樱桃番茄日产量达40余吨，产量是传统大棚的6~8倍，保障着一颗大品牌水果番茄在全国的供应。

一颗大是凯盛浩丰创始人马铁民于2022年创立的新品牌，产品聚焦水果番茄，其中樱桃番茄是核心产品，此外还包含NFC番茄汁、番茄养生水系列产品。连续三年年营收超10亿元。

一颗大是初创品牌，马铁民却是一个与农业打了20多年交道的农业人。在转战C端卖番茄前，他已种植生菜20多年。其生菜远销日本、韩国、新加坡、马来西亚、印度尼西亚等20多个国家，在新加坡和韩国的生菜进口市场分别占据90%、50%的份额，同时在国际餐饮巨头采购的生菜中，占了60%的市场份额，也是多家国际餐企在华的最大生菜供应商。因此，马铁民被圈内称为“亚洲生菜大王”。

## 辞职卖房创业

21世纪初，马铁民大学毕业后在一家外资企业做技术员。当时，我国的农业还处于粗放式管理阶段，但已有企业用流程管控精准锁定果实品质。这种尊重科学、摒弃经验主义的工业化思维，与马铁民过去印象中的“靠天吃饭”截然不同，也给他埋下了创业的种子。

2003年，他卖了一套房，加上工作几年攒下的工资，又从父母那里借来20万元，迈出了辞职创业的第一步。

决定创业时，质疑马铁民的声音特别多。比如父母，尽管愿意借钱，但始终不理解，觉得若跳槽去其他外资企业，工资轻松翻倍，何必苦哈哈地去创业种菜；老领导、老同事也都摇头说，种菜又苦又不挣钱，创业根本不靠谱。

但当时的马铁民一腔热血，没多想，就一头扎进田里。他在山东莱西市夏格庄镇承包了近400亩土地，签了15年期土地合同，交了首年10万元地租，余下约30万元全部用于聘请首批工人、日常运营及工资发放。

第一年，马铁民一口气种了青刀豆、西蓝花、结球生菜、白萝卜等7个蔬菜品种，且都是看起来拥有销路广的“好品种”，但现实却给了他沉重一击，因受到非典影响，大批饭店关门，7个品种的蔬菜均找不到销路。

为了不让剩下的货砸在手里，马铁民和几个同事每天凌晨开车把蔬菜拉到菜市场，自己搬箱、摆摊、吆喝，一些人买了菜还不给钱，就先写个欠条，马铁民也只能接受。

最让他难受的是，他所宣传的“无农残、无重金属”蔬菜，市场根本不接受，没人愿意为“食品安全”多付一分钱。“那段时间简直就是鸡同鸭讲，你说你的菜无残留，人家只看这个够不够大，够不够鲜艳。市场没人理解，特别痛苦。”马铁民回忆道。

为了找销路，马铁民白天卖菜，晚上打电话找客户，偶然得知曾经的一位老同事负责给某国际快餐巨头采购生菜。于是，马铁民立即联系上对方，推销自己的生菜。最终，靠着出率的优势，找到了销路。

第二年交完地租后，账上就空了。马铁民一边拖欠供应商，一边四处借钱，才勉强发出工资。同时，他做出了一个大胆决定，砍掉其余6个品种，专注种生菜。

为了做好这一件事，2004年到2006年，马铁民在福建、上海、山东、河北选址建起了首批4个生菜种植基地，这些分布在不同地区的基地，其播种、育苗、种植、采收时间各不相同，因而在行业内首次形成了一个覆盖全年的“生菜供应链”。

用标准化走农业的路，就这样逐步跑通了。2008年，在B端业务基础上，马铁民为种植的蔬菜正式注册“绿行者”品牌，开始摸索将客户群从采购商拓展至大众消费群体。



## 从生菜到番茄

2010年，马铁民偶然发现，香港及北上广高端超市已能买到欧洲、以色列、日本的甜椒与番茄，即便售价是普通产品的4倍，仍有人买单。他认为，这是一个信号：一小部分消费者已经为“安全、好吃、有故事”的番茄付高价了。

这也是一次机会：如果能用进口1/3的价格，在中国种出同种甚至更优质的番茄，既能打破市场竞争格局，又能填补本土高端缺口。

在思考如何种番茄之前，用标准思维种了10年地的马铁民，最先想到的是先用产业升级来解决番茄种植中的阶段性痛点。有段时间，他多次往返欧洲等地学习，从外国现代农业科技中找到了解决方案——智慧玻璃温室。

生长在智慧玻璃温室的番茄采取无土栽培，通过熊蜂授粉、净水灌溉及生物防治技术等，避免了杀虫剂的使用，且封闭环境减少虫害，也使得在番茄生长的过程中几乎不用农药，进而解决了农残的问题。此外，智慧温室的自动化管理，为番茄创造一个“永恒适宜生长”的季节，使得一株番茄苗的采收期可以长达10个月到12个月甚至更久，几乎365天都能不间断生产。

这样下来，智慧玻璃温室的番茄年产量能达到普通番茄种植基地的5~6倍，极大地放大了番茄的经济价值。

于是，马铁民决定正式将智慧玻璃温室引入国内。2011年，首座智慧玻璃温室开始建设，2013年建成后开始投产运营，首座智慧玻璃温室面积约10亩，耗资近2000万元。

此后，为做好C端品牌“绿行者”，他亲自上阵抓营销，并到处“补课”，买了营销和品牌方面的书，一本本读，随后又报名各种课程。

折腾了四五年，“绿行者”始终没做出声量。马铁民还发现，经常有朋友、同行把“绿行者”叫错，有的压根记不住。

深思熟虑后，马铁民决定彻底“否定”过去几年的探索，不再凭自己积累的经验来操盘，而是把品牌设计、市场策略等交给专业团队。“虽然我早就把ToC定为战略，公司也没少折腾，但静下来复盘才发现，我们没有系统性去做这件事，折腾了四五年，既没有市场部，电商渠道更是空白，全凭一股蛮力硬干，结果把自己打得‘体无完肤’。”马铁民说，“我不懂，那就先放手，否则经验只会变成代价。”

2022年，新品牌一颗大正式上市。马铁民将这个新品牌聚焦在番茄赛道，突出智慧玻璃温室所种植番茄的高标准，先聚焦番茄本身，再延伸到所有番茄衍生品。

## 战略就是取舍

再出发，他将更多时间花在研究核心客户和核心消费场景上。“我得清楚他们究竟为什么非买我的番茄不可，如果他们不选我，又会选谁？过去他买谁的，现在又为何改买我的？”

他总结称，创业之初，自己没想太多，只是凭着过去在外企观察到的消费者想花高价买好产品却买不到的情况，便理所当然地认为，只要把产品做得足够好，就一定能卖出去，但现实根本不是这样，这也是自己创业后踩的第一个大坑。

一颗大成立第一年，在渠道建设方面，将重心放在了天猫、抖音、美团等主流线上渠道。团队围绕销售、复购，以及深度访谈的数据，锁定核心人群画像：有健身习惯、有减脂、美白需求，对健康和身材管理高度敏感的年轻女性。

精准定位了顾客后，再继续采用更有针对性的传播策略与投放内容、开发更具针对性的新品。马铁民把电商比作“空军”，先用它大面积撒网，而后将所有的反馈以数字化形式实时呈现。凭借这些数据，就能迅速洞察趋势，为后续动作提供依据。

不过，线上渠道做得再好，一颗大的根子仍在线下，线下渠道这一关也必须拿下。

从去年到今年，马铁民将重心转移至线下，通过二三级经销商把货铺到社区店、连锁商超、蔬菜水果专营店等，希望在线下形成更饱和、更密集的覆盖。

但作为一个在线上刚刚打响的新品牌，敲开线下的门也费了一番功夫。当时，有两个难点摆在马铁民面前：首先要找到合适的经销商，能同时接受一颗大的水果番茄与无添加健康果蔬汁两种品类；其次，是让对方接受一颗大的价格、品质和新理念。

团队带着这两个目标找经销商，却屡遭拒绝。以售价9.8元~12.8元的一颗大0添加红番茄汁为例，很多经销商一看到产品和定价，直接以“这么贵又不甜，根本卖不动”而一口回绝，或者直接要求“加糖、增加饮料饱和度、降价”，否则拒绝合作。

那半年，一颗大和几家核心经销商分歧巨大：有人干脆不进货；有人收了货，只为证明“你们这产品不行”，卖不完再退回来；有人买断后低价甩到别的渠道，回来喊赔钱。

品牌越弱势，越不被在意。一些渠道商甚至提出，希望马铁民放弃一颗大品牌，转而为渠道自有品牌做代工。马铁民拒绝后，对方直接找到一颗大的部分合作工厂，与一颗大抢生产线。

是坚持现有方向，还是向市场妥协，抑或是直接做代工？这些来自现实的拷问，使马铁民不得不回过头思考：这条路到底走对了吗？

他想到自己在2015年定下的目标——“宁可牺牲增长也要做好品牌”，这是不能变的初心。“什么是企业战略，战略就是取舍，如果没有取舍，随时能掉头、改变，那就谈不上战略。”马铁民说，“经销商的各种想法也是对的，但这不符合我们的战略，任何渠道再大、再强势，只要与战略不匹配，我都可以不做，因为我要做的是自己，而不是为了渠道改变企业发展的方向。”

想通了这点，马铁民带着团队重新回到定义顾客这一原点上，带着对消费者的洞察继续去说服经销商：“渠道需要的不只是货，而是你输出的价值、场景和顾客需求，他们没空替你研究这些，这是我们做好的。”

他也暂时放弃了一些潜在的经销商。他反复重申，任何渠道的选择本身都没有对错，未来方向契合的那天，合作自然会发生。现在，一颗大已和超过45家一二线城市经销商达成合作，产品覆盖1万余家终端店铺。

重庆商报综合《中国企业家》、半岛都市报等



在莱西市望城街道凯盛浩丰现代设施农业产业园，员工在采摘西红柿。



在莱西市望城街道凯盛浩丰现代设施农业产业园，员工分装精品西红柿。