

认养一头牛： 重新定义品牌与消费者的关系

马晓才 / 摄

【编者按】“认养一头牛”是成立于2016年的杭州认养一头牛生物科技有限公司推出的乳制品品牌。经过几年的努力，“认养一头牛”引进优良的奶牛品种，建成黄金牧场，运用顶尖的机械设备和一体化的生产和管理体系，“做一杯让老百姓都喝得起的放心奶”。通过重塑与消费者关系的认养模式，在与消费者互动中快速迭代，最终走上良性发展的通道，成为业内的一匹黑马，在竞争激烈的乳制品行业占得一席之地。截至2020年6月，认养一头牛上线3年多累计销售超过15亿元，并荣获天猫乳制品旗舰店TOP1、京东POP店TOP1，各类创新电商和新零售平台KA品牌。本案例主要描述“认养一头牛”品牌的创建与成长历程，分析初创品牌构建与顾客新型关系的路径和关键要素。

■ 顾春梅 侯昊 李慧瑶 孙仕军 / 文

引言

2020年5月26日，“买牛奶，不如认养一头牛——百万家庭认养计划”发布会圆满落幕，新一代乳品企业“认养一头牛”正式宣布推出“认养”模式，中国乳制品行业迎来“合伙人”时代。

发布会上，“认养一头牛”创始人徐晓波坦言，此次推出的认养模式是一个藏在心里三年多的梦想，“我们不盲目追求销售额，更多的是追求有多少奶牛就生产多少好奶，有多少好奶就服务多少家庭。”徐晓波认为，认养模式通过对牧场奶源、生产制造、物流供应链等多个环节与消费者进行连接与互动，解决传统模式里消费者信息不透明的行业痛点，他希望通过与消费者的互动方式，能真正恢复并提升消费者对国产乳制品企业的信任度。

认养一头牛诞生于2016年底，经过3年多的发展，已成为拥有7座现代化牧场、6万头荷斯坦奶牛、奶牛单产13吨以上的数字化乳品企业。2018年，认养一头牛正式入驻天猫。不到两年全网用户已经超过了2000万，其中天猫旗舰店粉丝超过500万。企业创立至今三年多时间，销售收入已过15亿元，入选“天猫极速破亿”新国货品牌，成为当今乳制品行业的“后浪”。

1

创业初衷，只为做让人放心的国产奶

几罐奶粉，一段难忘经历

如果不是创立“认养一头牛”，徐晓波可能还只是一个成功的房产商，过着“每天只要早上10点钟起床，办公室溜一圈，下午打打高尔夫，晚上搓搓麻将”的幸福生活。

但2012年的一次经历改变了徐晓波。“太太给我打了一个电话，让我给刚出生的儿子带几罐进口奶粉，我打完球以后马上到周边的药店买了八罐奶粉，兴冲冲往机场走，在通过香港海关的时候，被香港海关查扣询问足足4个小时。做了笔录、写了保证书、没收了奶粉。当我离开香港海关的时候，当时的沮丧和愤怒，至今还历历在目”。即使是今天，他仍然觉得这是段屈辱的回忆。

徐晓波当时就想，中国的妈妈为什么要到国外去买奶粉？14亿人口的大国，为什么就做不出一杯好牛奶呢？

初入乳业，面临众多挑战

香港的这次购买奶粉经历对徐晓波触动很大，使这位在地产圈纵横了十几年的大亨开始考虑“弃地从乳”——第一次产生了

自建牧场养牛的想法，为的就是让万千家庭能够买到放心的国产奶！

但自从2008年“三聚氰胺”事件之后，国民一度对国产乳制品失去信心，乳制品行业进入萧条期。2008年中国乳制品行业增速大幅下滑，乳制品销售总额为1431.02亿元，增速只有9%。2012年，乳制品行业的增长率仅为8.08%，再次降至低点。其原因主要是两个方面：一方面，CPI指数攀升，物价上涨，乳制品生产的饲料、人工等原材料成本价格上涨，且上涨速度高于原料奶收购价格，使得乳制品行业的竞争力大大削弱，同时高价格又抑制了乳制品消费。另一方面，因为质量安全问题国产乳制品受到消费者质疑，大家将目光更多投向进口乳制品，而乳制品进口的大幅增长，又对中国乳制品行业造成了巨大的冲击。

所以，当徐晓波把养牛的想法跟他商学院的同学们分享的时候，他最要好的同学第一个提出反对意见：“波哥，你太不靠谱了，放着杭州的好山好水不要，你跑到北方去养什么牛呢？我们内蒙古有句古语说‘家有千万，带毛的不算’，你去历史上看一看，中国的历史上有养牛、种田能挣钱的吗？”

“讲内心话，刚创立认养一头牛这个品牌的时候心里非常迷茫。”徐晓波感到压力重重，一边是来自乳制品巨头的压力，一边思考如何找到新的拐点进行创新与改变。

■ 坚定信心，只为一杯好奶

尽管压力巨大，但徐晓波仍然坚持投身乳制品行业。他说“中国的房地产业少了我一个徐晓波，真的无所谓，但我想中国的农业因为我的加入，而有所改变”。

他非常清楚2008年三聚氰胺事件带来的惨痛教训。当时大多是散户养牛，奶牛吃得大差，导致乳品蛋白含量不达标。一般散养农户家里并没有像博士、专家这样的专业人士来给奶牛调制最好的饲料配方，奶牛吃的是麦秸、玉米秸等，营养不够，所以产出的奶蛋白质和脂肪含量难以达到国家标准。于是，部分奶农就将“三聚氰胺”这种化学物质掺到牛奶中，得以在乳品加工厂收购检测时达到蛋白含量3.0以上的国家标准。最终导致大头娃娃、肾结石宝宝等健康问题。

徐晓波认为三聚氰胺事件后，“国民而对国产奶源不放心”“非自有牧场奶源不新鲜”“层层分销抬高牛奶单价”“代购进口奶粉的渠道复杂且风险大”，这些都是乳制品行业需要解决的消费痛点。他的初衷就是“为了能够解决这些社会痛点，缩短中国农业市场与其他国家之间的差距”。

■ 初创品牌，寻找立足之地

2008年信任危机后，经过多年的恢复，乳制品行业格局进入相对固化阶段。市场上伊利、蒙牛两大巨头占据了大部分市场份额，区域性乳企在一定市场区域内控制市

场，进口乳制品也占一定的市场份额。在这样竞争格局下，作为一个初创品牌，进入市场是否有生存空间也是个问题。

徐晓波和他的团队通过调研发现，乳制品作为一种快消品所面对的目标消费群体正在悄然改变，其乳品消费行为也在变化。80后、90后、00后是站稳市场消费主角的“新生代消费群体”，这一消费群体的比例在2021年将超过46%。他们具有明显的“三高一低”特征，即学历高、职业期望高、对生活品质要求高，但工作抗压力低。对于他们来说，牛奶属于刚需型消费，他们对于价格的敏感度相对不高，而品质保证则是他们真正所关心的问题。

相比于口味、品牌知名度等因素，新消费群体更看重牛奶的品质，营养价值高的产品更加受青睐。可见，新消费时代产品品质是品牌树立良好口碑的决定性要素之一。如果自有牧场直接供应的原料奶能够有效保证消费者最看中的产品品质安全，那么就能获得消费者的信赖，新品牌就拥有生存的基础。

2

认养一头牛 不只是一个品牌名称

■ 蛰伏三年，只为建好牧场

如何从源头去保证乳制品的品质呢？在随后的三年里，徐晓波带领他的团队在世界范围内去寻找解决方案。他们去了美国、欧洲多国、澳大利亚、新西兰、以色列等很多国家。了解到欧洲的奶牛是传统散养模式，美国、澳洲是规模化生产，日本和中国台湾地区则是小型自给自足式型……全球称得上领先的牧场，几乎都留下了他们的足迹。一路调研下来，徐晓波发现，全球这么多牧场，养殖模式虽然不尽相同，但都逃不出一个公式：一杯好牛奶=优良的奶牛品种+黄金牧场地+顶尖的机械设备+一体化的生产与管理体系。

通过反复勘察，最终他们将牧场选址定在河北故城，因为其地处的北纬37度被誉为“神奇的纬度”，是养出好奶牛的绝佳区位。2014年7月，波波牧场在河北故城建立，同时成立河北康宏牧业有限公司。这座斥资4.6亿建立的现代化牧场占地2000亩，引进奶牛6000头，配套种植了60000亩草场。从此徐晓波开始了种草、养牛、产奶的新征程。

■ 晓波 * 晓波，携手共创新品牌

徐晓波曾说，“我们对于品牌的初心就是：认养一头牛，让好牛奶从牧场直达餐桌。坚持‘以用户为中心，让每一份牛奶温暖每一个家庭，成为追求美好生活家庭的餐桌营

养管理师’的品牌使命和愿景”。

2016年，当徐晓波把他的品牌理念跟财经作家吴晓波进行交流后，吴老师举双手赞成，他非常认可徐晓波的品牌理念和运营模式，并且大力支持这项事业。吴晓波说：“我们一定要做这件事，并且必须要触动这个行业，我们要做这个行业的‘鲶鱼’，去刺激、激活这样一个看似传统的行业”。于是两位晓波跨界联合，共同创立了乳制品新消费品牌“认养一头牛”。

■ “认养一头牛”，不像品牌名称

在消费者和很多业内人士看来，“认养一头牛”似乎不像是个品牌名称。国内著名的乳制品企业在品牌命名时大多是从产品或产地出发，或突出产品品质，或宣传奶源产地。如定位于“更适合中国宝宝体质”的飞鹤奶粉，“飞鹤”意指从美丽的“鹤城”齐齐哈尔起飞；“蒙牛”是指在内蒙古养育的牛，强调纯天然的奶源；还有从目标群体出发，如伊利是对伊斯兰利益的简称，但“伊”在古汉语中又是我、我、大家的意，所以“伊利”又被引申为大家的利益。这些乳制品品牌简洁明了，寓意丰富。但是横空出世的“认养一头牛”有五个字，而且没说牛奶好或产地优。但这个别具一格的品牌名称，却让消费者在众多乳制品品牌中对其印象深刻，同时也想去探寻品牌背后的更深层次含义。

“我们不是家卖牛奶的公司，我们只是一家替用户养牛的公司。”另一位联合创始人兼CEO孙仕军说，这位营销专业的优秀毕业生虽然已经在乳制品行业打拼多年，但他始终认为他以前只是个“卖奶工”，加入认养一头牛后他开始成为“养牛人”。

认养一头牛不仅是一个品牌名称，也寓意着企业不是单纯卖牛奶，更是为消费者来养牛。从品牌诞生起，认养一头牛就走了一条与传统乳制品企业完全不同的路径。这不仅体现在品牌名称的不同，也在于模式和策略的创新，更是战略眼光的差异。

■ “认养一头牛”，与消费者关系

品牌与消费者之间的关系表现在双方互动上，不同的品牌会与消费者产生不一样的关系。首先，“认养一头牛”中“认养”二字揭示了品牌与消费者之间的互动关系，通过品牌的作用有效缩短了品牌与消费者的心理距离。其次，“认养”与“养”不同，“认”可以凸显出消费者的主观能动性，也在某种程度上提升了顾客的地位，使其更符合该品牌将目标群体定位于中高端消费市场的初衷。最后，相比于其他乳品品牌名称，“认养一头牛”更具有生动性，其中“一头牛”的数量名词“一”无形之中彰显了对顾客的独特待遇，用户通过认养属于自己的那头牛，大大满足其个性化需求。从更深层次来看，认养一头牛这一品牌名称不仅暗含着互动意义，更进一步预示着在品牌与顾客交流过程中达到

最终认同。

3

一家替用户养牛的公司

■ 从一杯奶，到一头牛

基于奶农倾原奶、奶制品消费价格高而安全问题频出的大环境，认养一头牛利用互联网信息透明、成本节约的优势开始尝试生态牧场全脂纯牛奶众筹项目，该项目不设渠道商，不设区域代理，通过互联网这种最直接的方式，把产品送到消费者的手中，最大程度上让利消费者，并获得了成功。

这种具有众筹特点的认养模式，不仅改变了原来的销售方式，使产品可以从牧场直达消费者的餐桌，保证产品品质；而且参与众筹的消费者以认养牛的方式，获得所需乳制品，消费者从只是购买一杯牛奶，变成奶牛的主人；企业从销售牛奶，变成替消费者养牛。这也是“认养一头牛”品牌的内涵。

“认养一头牛”让顾客参与从源头牛奶生产到产品享用的全程，让顾客见证了“好牛奶从牧场直达餐桌”的整个过程，让顾客对品牌和产品的品质更有信心。也促使企业必须从源头上控制产品品质、保障消费者利益。相比于传统乳制品品牌，认养一头牛在价值链延长方面效果显著，使顾客的参与度和满意度都得到极大的提升，这其实也是附加的品牌价值。

■ 认养模式，品牌与顾客双赢

其实“认养”模式是共享经济的一种体现，也是一种实现双赢的新型销售模式。顾客认养一头牛，企业为其提供优质放心的牛奶。顾客可以得到新鲜优质的产品，且一站式到家，减少中间流转环节，产品价格低于市场且品质更佳。顾客还可以亲自到实地考察，见证放心产品的生产。对于企业来说，顾客提前支付定金和全款，可以让牧场根据需求定量生产，减少不必要的浪费。徐晓波多次强调：“认养模式通过对牧场奶源、生产制造、物流供应链等多个环节与消费者进行连接与互动，可以解决传统模式里消费者信息不透明的行业痛点，希望通过这种与消费者的互动方式，能真正恢复并提升消费者对国产乳制品企业的信任度”。

这种认养模式颠覆了传统“以提供牛奶商品为中心”的单纯销售方式，转为“以用户为中心”的创新服务模式，从而使“认养一头牛”一跃成为新时代乳制品产业中的“网红”。

■ 多种方式，顾客与品牌互动

孙仕军介绍，目前认养一头牛的方式主要有三种：第一种是云认养，通过线上的游