

案例正文：

认养一头牛：重新定义品牌与消费者的关系¹

摘要：“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”。并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。截止 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。

关键词：认养一头牛；品牌-消费者新型关系；新消费时代

0 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乳制品企业的信任度。

¹ 1. 本案例由浙江工商大学工商管理学院顾春梅、侯旻、李慧瑶，杭州认养一头牛生物科技有限公司孙仕军等共同撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。

2. 本案例授权中国管理案例共享中心使用，中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。

3. 由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。

4. 本案例只供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

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

1.1 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妆店买了八罐奶粉，兴冲冲往机场走，在通过香港海关的时候，被香港海关查扣问询足足 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？

1.2 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。如图 1 所示，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。

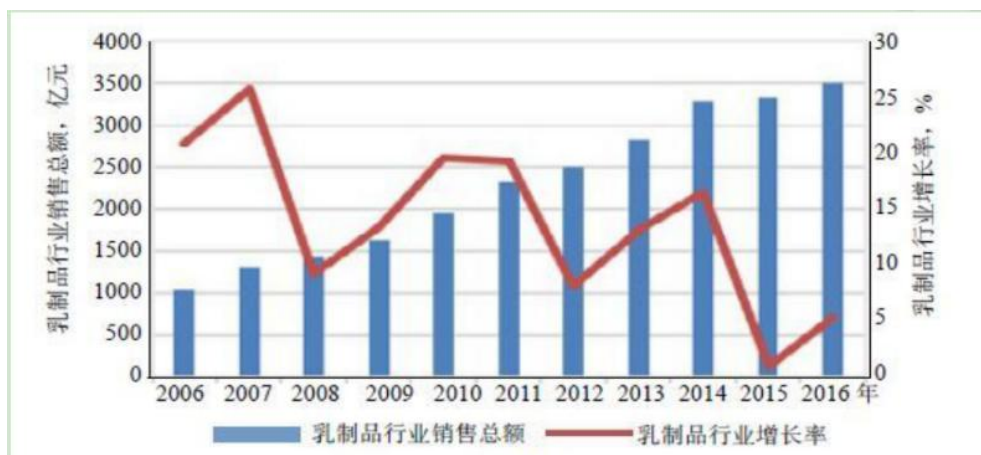


图 1 2006-2016 中国乳制品行业销售总额与增长率²

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。



图 2 “认养一头牛”品牌创始人徐晓波

1.3 坚定初心，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，奶牛吃得太差，导致乳品蛋白质含量不达标。一般散养农户家里并没有像博士、

² 数据来源：WIND 数据库

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”。

1.4 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顾客群体正在悄然改变，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，那么就能获利消费者的信赖，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

2.1 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。

通过反复勘查，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“神奇的维度”，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。

2.2 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”。

2.3 “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”在古汉语中又是你、我、他、大家的意思，所以“伊利”又被引申为大家的利益。这些乳制品名牌简洁明了、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。

“我们不是一家卖牛奶的公司，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，也寓示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。

2.4 “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”二字揭示了着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

3.1 从一杯奶，到一头牛

基于奶农倾倒原奶、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。

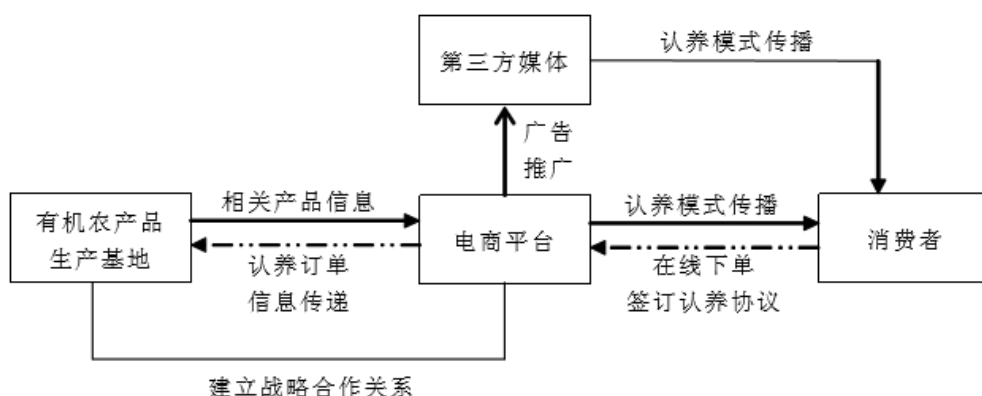


图3 新零售背景下认养线上交易模式³

如图3所示，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

³ 王慧娟, 孙军锋. 基于电商平台的有机农业认养模式及配送体系[J]. 石家庄学院学报. 2017 (1) : 19.

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。

3.2 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，让牧场可以根据需求定量生产，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中国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”。

3.3 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，通过线上的游戏与牧场和奶牛进行互动，还可以收到牧场的动态及直播。第二种是联名认养，消费者可以通过购买年卡等获得联名认养权，享受产品配送服务及其他会员定制权益。第三种是实名认养，成为真正的养牛合伙人，能给自己的奶牛取名字。消费者可以提前1年预定牛奶，另外认养一头牛也会定期向会员反馈特定奶牛的信息数据。认养模式区别于传统销售模式的要点在于，认养模式缩短了消费者与产品间的距离感，并且更加倾向于对其倾入感情，从而养成较强的用户粘性。

通过以上方式，消费者可以与品牌进行全方位和深层次的互动，这种互动也有利于提高顾客对品牌的粘性及其高忠诚度。相较于一些开放度较低、企业文化难以被客户了解并接受的乳制品企业，“认养一头牛”不以大规模提高影响

面的方式来寻找市场，而是另辟蹊径，主打“精准定位”的理念，准确地定位到中高档乳品客户上，并在使用户了解企业文化的基础上，让用户参与到企业文化的建设中去，依照此种方法，最终在稳固原有客户的基础上，稳中求进，逐步扩大消费市场。

4 从买主到用户再到合伙人

4.1 情感连结，做品牌匠人

传统的乳制品销售模式往往是将产品通过供应商、经销商最后到达消费终端。牧场主要生产牛奶，而分销主要销售牛奶。徐晓波心里想“为什么不能把我们的牛奶，省去种种的中间环节，直接与消费者建立联系”？他认为，所有的匠人，生产出来的东西如果没有与使用者建立情感的连结，那只是产品。只有当产品被使用，消费者由衷地认可、喜欢，那么，作为匠人才算是得到最大的鼓励与满足。徐晓波想做这样的匠人。

认养一头牛不是以各种营销手段将顾客从简单的买主打造成用户，而是为顾客提供更多价值来打造深度用户。徐晓波曾在吴晓波频道中谈到“好产品是用户需要的吗？‘认养一头牛’一直在打造的，是一个基于为用户节省时间、更可信、更安全的‘订奶’服务体系。”这就是他所一直强调的从“好牛奶从产地直达餐桌”的品牌理念，他举例说，“如果你是一位职场人士，但你又有家庭需要照顾的话，订奶可以交给‘认养一头牛’，而你也可以亲自到牧场来认养一头属于自己家的牛”。徐晓波主要强调两点，好的品牌需要的是服务，好的产品需要的是极致性价比。只有这样，才能精益求精，留住用户，并在此基础上增加用户的黏度。

4.2 品牌共创，提高感知价值

认养一头牛在关键业务上区别于其他乳制品商品，他们采用一对一营销的方式，允许顾客在牧场里认养属于自己的奶牛，专享从牧场加工后快递的牛奶并强调鲜奶的即时配送和自定义选择配送时间、地点，完善服务体系，线上线下一体化运营，满足消费者的高消费体验。认养一头牛开放部分生产基地，允许消费者参观牧场、自愿认养牧场里的奶牛，熟悉生产牛奶过程。

认养一头牛还通过讲述“一杯好牛奶”的故事，以及创造“一杯好牛奶”的过程这样的方式积极在微信公众号、微博等社交平台上分享牧场和奶牛的状况，建立起消费者对品牌的认知和信任，从而提升消费者的体验和参与。

孙仕军认为“新消费时代一定是一个消费者全参与的时代”，企业必须要重塑与消费者关系，他认为，“只有这样，企业才能够通过消费者的反馈和互

动快速迭代，最终走上良性发展的通道”。为此，认养一头牛将每月的 26 日定为会员日，在那天邀请会员家庭进入公司，对新研发的产品进行尝鲜、讨论与交流，形成用户与品牌之间愈发扁平的沟通关系。通过将会员家庭实时沟通反馈的问题融入新产品的研发与迭代之中，提升对用户的关注度，以此发展与“认养一头牛”品牌共同成长的忠诚用户群体。

4.3 用户裂变，发挥口碑效应

认养一头牛还将对品牌信任的顾客转化成日常公众号及社交平台的粉丝群体，通过他们的宣传，让周边的人了解并喜爱认养一头牛，而这些新的粉丝也可能会继续成为认养一头牛的宣传员，这就是“用户裂变”效应。简单来说，就是认养一头牛在建立自己的用户时，通过品牌传播打造粉丝群发展深度用户，并且让这些深度用户把认养一头牛的产品介绍给身边的人，从自身角度做推荐，更加精准地发展用户。

5 好牛奶是怎么产生出来的

“一杯好奶必须要从源头把控，只有种好草、养好牛，才能产好奶。”徐晓波始终坚持认为，“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”。

5.1 养好牛，才能产好奶

网民笑称“把奶牛当宠物养，这是一款什么神仙牛奶？”这是“五好奶牛”产的“好牛奶”。这“五好奶牛”一是出身好，每头奶牛都具备澳大利亚纯正血统，可查询系谱档案，感觉身上自带贵族基因；二是吃的好，每头奶牛都配备国际专属营养师，享受营养师根据科学饲料配比的超高标准“米其林大餐”，吃进口牧草，喝 380 米深井水，每天的伙食费达 80 元；三是住的好，他们家的牛配有专属的“保孕院”、“产房”，小犊牛从一出生就有专属的“幼儿园”，为了保证奶牛们最舒适的卧床环境，还会有专业管理师进行打扫和铺床，让牛宝宝从一出生就能感受到了人类的宠爱；四是工作好，瑞士进口的利拉伐转盘挤奶器，会模拟小牛吮吸的感觉，让奶牛舒舒服服的进行产奶，奶牛享受免费的“定期体检”，每头牛都佩戴“智能健康手环”，实时监测运动步数、卧床时常，保障健康状况；五是心情好，牛产奶的时候要保持心情舒畅，必须听音乐，还要做按摩、药浴洗护、蹄浴保健、擦“护肤乳”等，心情怎能不好？

事实果真如此吗？认养一头牛牧场场长朱宗明说，“我们这里的奶牛是从澳大利亚引进的纯种的荷斯坦奶牛，它们有很好的乳蛋白和乳脂”。为了让奶牛们吃的好，奶牛有营养师和专门食谱。牧场饲养员王国强说，“我们每天早

晨五点半就开始给牛配料，我们有专门负责营养的配方师，根据不同的牛群不同的生长阶段制定配方，然后我们 100%的去执行”。“我们的饲草料大概有十种原料，美国进口的苜蓿，澳大利亚进口的特级燕麦草，糖分含量比较高，因为甜嘛，牛的采食欲望就比较高。我们还自己种植的苜蓿，这样我们可以从源头去把控它的品质”。

牧场的兽医杜超说，“我们要根据牛的精神状态，包括走路姿势、进食情况来判断牛是否生病了，然后第一时间采取措施。我们要根据牛的不同生长阶段制定不同的免疫计划。此外，我们还要做好奶牛的日常保健工作。100%地保证每头牛在我们的监控之下。”为了尽可能降低牛的应激反应，我们采取了很多措施，包括无刺激的赶牛方式、最优化的挤奶流程、采用自动刮粪机减少对牛造成干扰，另外充足的卧床垫料，合适的卧床尺寸都是为了保证奶牛舒适度，奶牛的舒适度提高了，才能吃的好，喝的好，也才能保证奶制品的品质。

为了养好牛，他们特别聘请浙江大学动物营养学博士、美国密苏里大学博士后王艳明，以及动物营养与饲料科学博士、吉林农业大学教授、中国奶牛饲养权威专家甄玉国等国内外专家的对奶牛的舒适度与营养进行把控和指导，公司的奶牛饲养及技术人员等核心管理团队均为硕士。专业养牛，使得牧场规模不断扩大、产品品质得以提高。康宏牧场（后统称认养一头牛牧场）从 2015 年引进 6000 头奶牛，经过三年多的繁育，到达了现在的 11000 头，可为顾客提供更多优质牛奶。

5.2 好品质，真的看得见

认养一头牛牧场全都采用机械化设备，有荷兰进口的 TMR 车专门搅拌发料，有自己的配方软件，保证饲喂的精准度和配方执行的准确率，对牛的瘤胃能够提供很好的健康。采用世界先进的利拉伐转盘式挤奶设备，可同时容纳 72 头奶牛挤奶（见图 4），完全封闭的输奶管线清洗比较方便，能有效控制牛奶中的微生物。挤奶工任峰峰说，“我们的挤奶流程主要分为五个步骤：其中前药浴和后药浴两个步骤，主要起到杀菌作用，能有效地保护奶牛的乳房健康；三把奶和擦拭两个环节，是给奶牛一个充分的预刺激，之后就可以进行第五步套杯，然后才可以挤奶”。

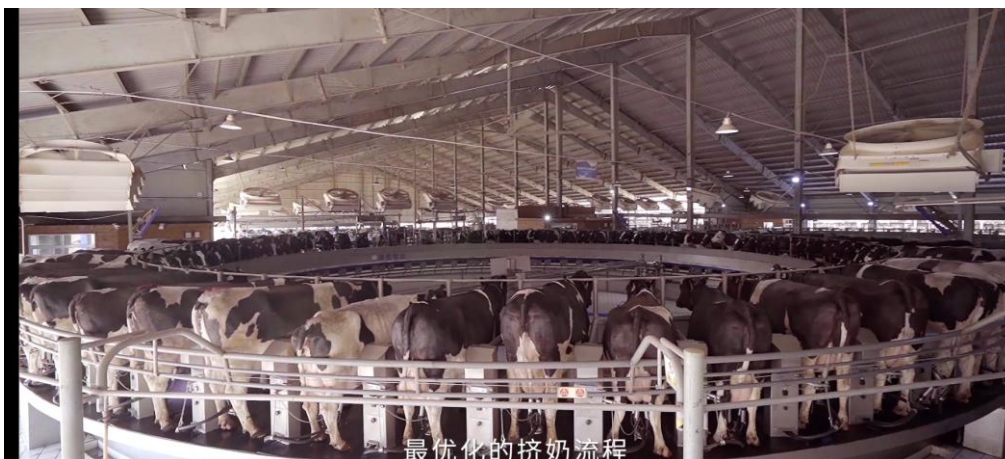


图 4 认养一头牛采用世界先进的利拉伐转盘式挤奶设备

为了让认养模式真正有效落地，认养一头牛还特地打造了透明化牧场。用户不仅能 24 小时看到牧场的直播，还可以带上家人来到牧场进行认养奶牛、亲子游等活动，真正享受看得见的饲养、看得见的生产、看得见的配送等产品和服务。

5.3 好品质，可追溯

为了提升顾客对认养一头牛在产品保障方面的信任，所有产品全部是经过 SGS 及国家级实验室的专业机构检测，不达标绝不出厂，每一口都安全放心。每种产品都是 100% 生牛乳或生牛乳发酵，无复原乳，无增稠剂，无色素，无香精，无防腐剂。挤出的生乳在检测合格后，全程冷链直配工厂，确保生乳的新鲜度。产品的包装都是采用瑞典利乐公司全无菌生产线复合纸质包装，及进口杀菌、灌装设备。世界级生产和加工工艺为“认养一头牛”写下品质保证。

认养一头牛牧场的品控员李红梅说，“我们的生鲜乳送去奶罐车之前，要经过 30 多项项目的检测，包括脂肪蛋、嗜冷菌等，我们的数据标准远远高于欧盟的标准，比如细菌数欧盟标准是 10 万个，我们要求 1 万以下，而且只有这些项目都合格以后，才会把牛奶送到奶罐车上”。驾驶员王砚军说，“为了确保牛奶的新鲜感，我们必须在 24 小时之内将鲜奶从牧场送往加工厂”。

认养一头牛对纯牛奶产品不做特别的加工，还原牛奶本身的味道，保证牛奶的无调整、无添加。此外，认养一头牛对乳制产品采用利乐包装，可有效隔绝光线、氧气集外界的污染，既解决了长途运输对产品保质期的挑战，又避免了食品的浪费，也保证了消费者对乳制品的高质量需求。

认养一头牛就是这样从种草开始，全程可追溯，让消费者看见一杯牛奶是怎么诞生的。正如徐晓波所说“我们用高品质、高颜值、高性价比的牛奶来服务我们认养一头牛的客户”。

6. 新消费时代，打造数字化乳业品牌

6.1 认养一头牛×自媒体平台

徐晓波认为，“广告是一个悖论。通常情况下，一个成熟的品牌每年都会拨 10%以内的预算，用于品牌的市场推广。也就是说，你购买的一个商品，至少有十分之一是为广告买的单”。认养一头牛，把品牌 10%的广告费省下来反馈给用户，他们不进行传统广告宣传，反而选择自媒体和新兴网络社交平台进行宣传，极具“网红”特色，带有互联网品牌的年轻与个性气质。

他们积极采用社群思维和战略，迅速圈拢目标用户。2017 年 1 月 5 日，“认养一头牛”品牌在吴晓波频道等众多当时最流行的自媒体频道上线，通过新颖的奶牛认养模式，将产品直接送达消费者手中，为客户砍掉中间环节节省成本，严格把关提升牛奶品质，收获了一大批忠实粉丝，一举奠定了品牌的用户基础。而与民间第三方测评品牌“老爸评测”、新一代大众健康媒体“丁香医生”、国内童年故事品牌“凯叔讲故事”、中国中产家庭亲子服务品牌“爸妈营”、国内读书自媒体大号“十点读书”、中国第一短视频自媒体“一条”以及中粮健康生活、鲁豫有约、叶檀财经、21 世纪经济报等 100 多个大号推荐转发，品牌传播辐射 2 亿多人次，认养一头牛因此名声大噪，为品牌获取了第一批流量红利。这些自媒体账号具备行业专业度和公众信服力，让认养一头牛在消费者内心里建立了稳妥的第一印象。

6.2 认养一头牛×精品电商

为了扩大用户量，认养一头牛从 2017 年 7 月开始启动去优质渠道找用户的策略。第一战场便是从网易严选开始的。网易严选倡导“好的生活，没那么贵”的新消费理念与“认养一头牛”不谋而合。从 2017 年 5 月起，网易严选对认养一头牛开始了 2 个月的严格考察，到 2017 年 7 月，“严选&认养一头牛”联名款正式上线，好评率高达 99.6%；2018 年 8 月严选携手甄选家亲临认养一头牛牧场，见证严选放心奶的炼成。至此，“认养一头牛”成为了网易严选上第一款牛奶品牌。

此外，小米公司旗下以品质生活为中心的精品电商小米有品，这一品牌依托小米生态链体系，延续米家“做生活中的艺术品”理念，坚持为用户提供有品质的好物来共同打造有品质的生活的理念。在历经繁琐的考察后，小米有品也选定“认养一头牛”为其合作牛奶品牌。在 2018 年 1 月，“小米&认养一头牛”联名款正式上线，用户好评率高达 96%。

6.3 认养一头牛×社交电商

除了与精品电商的合作，为了赢得更广泛的市场，认养一头牛还将触角延伸至国内社交电商。2017年3月，认养一头牛入驻国内社交电商品牌——云集，作为国内社交电商领域的领头羊，云集单日销售额最高达2.78亿元，并在2017年一举突破了100亿交易额。“认养一头牛”成为云集重点培养品牌，2017年5月，认养一头牛上线单月销售额500万，在2018年云集周年庆中，获得云集百万店主力推，单日销售额突破1000万。同年，认养一头牛与社交母婴零售平台——贝店合作，成为贝店第一乳制品品牌，并于2018年贝店周年庆单日突破2000万。由此，认养一头牛正式跻身中国乳制品行业前列。

6.4 认养一头牛×内容营销

在徐晓波团队看来：“好内容是平台的需求，好产品是用户的需求。把好的产品变成好内容，然后再在因内容而汇聚的自媒体平台上进行传播，最终把产品传递到用户手中，这样才会被消费者所熟知。”孙仕军曾说过：公众号、短视频、小红书等内容场景是吸引消费者的第一道起跑线。通过内容赋能，可以精准找到用户人群并加强品牌记忆点。为了赢得更稳固的消费者基础，赢得更多用户的认可和信赖，认养一头牛借助内容电商进行传播和推广，实现从“用户选产品”到“让产品到用户中去”的转变，构成了新消费品的与传统消费品泾渭分明的重要特征。2018年10月认养一头牛入驻小红书，建立和小红书的深度合作并获得小红书数百达人力推荐，并于2018年12月成为小红书牛奶酸奶类目种草排行Top1。认养一头牛还与抖音合作，从2018年11月开始入驻抖音蓝V并利用KOL的能量得到持续曝光。

6.5 认养一头牛×直播带货

为了符合当下社会潮流消费观，认养一头牛品牌积极与网红合作，参与直播间“带货”的新形式。2019年至2020年初，入驻“李佳琦直播间”、“薇娅直播间”等淘宝网红直播间，利用网络红人的“带货”能力，进一步扩大了知名度，带来了粉丝和关注人数的暴增及销售规模的进一步扩张。

认养一头牛也开展企业自播，一开始因为没有专业主播，都是员工们积极踊跃、主动自发的进行自播，CEO想要直播都很难有排期。认养一头牛通过放手甚鼓励员工自我表达的方式，为企业提供了源源不断的创新动能，以人才软实力，不断融入新时代消费者人群，辅以创新型营销，提前在用户心中占领“国民好奶”的首要位置。

6.5 认养一头牛×线下跨界合作

在线下，认养一头牛通过细分目标群体的定位，实现全方位的合作发展。比如，与盒马鲜生等新零售平台合作抢占用户市场；与股东鲜丰水果合作在水

果门店销售以扩张经营范围，实现互利共赢；还通过跨界合作实现品牌的扩散传播，拓宽消费者对认养一头牛品牌的认知范围，助力其品牌力的塑造。比如，联合鲜花订阅品牌花点时间共同打造了小众联名款，以传递美好生活的优质理念；认养一头牛和艺福堂合作，打造“奶”“茶”CP 属于你的“养成系”偶像；作为电影《上海堡垒》专属牛奶合作伙伴，助力打赢末日保卫战；认养一头牛还是电影《何以为家》的专属合作伙伴，愿每个孩子都被牛奶呵护；2019 年国庆前夕，认养一头牛成为“我和我的祖国”联合推广品牌，为国奶正名；此外，认养一头牛与敦煌文化合作，以祥瑞神兽形象，打出了“千年匠心，守护常在”的主题，揭示认养一头牛如敦煌匠人般用心呵护您的健康。通过一系列深度跨界活动，认养一头牛成为出众又出彩的闪亮品牌。

7. 用价值主张，更好连接消费者

不可否认，作为一个乳制品品牌，认养一头牛在短短的四年内，从一个初创品牌变成一个销售 10+亿级的品牌。但他们一直在努力，希望用其价值主张，更好连接市场，服务好消费者。

7.1 开发新品，为顾客提供更多选择

与其他产品全面多元化的企业相比，认养一头牛的产品组合相对简单。但每一款产品的推出，都是基于顾客层面的考虑。

认养一头牛的纯牛奶以 100%生牛乳、无任何添加剂，让消费者享受纯粹自然的美味，而选用当天生牛乳和法式益生菌发酵的酸牛奶让消费者品尝冰淇淋般浓郁的酸奶。除了两个黄金搭档“纯牛奶+酸牛奶”外，近年来推出了“牛乳初粉”、“奶酪棒”等产品。认养一头牛的明星产品见图 5 所示。

2019 年 11 月，认养一头牛棒棒哒奶酪棒在天猫、云集、一条等众多电商平台一上线就受到欢迎。该产品围绕“打造一款好吃、好玩、健康、有营养的儿童零食”为核心，采用欧洲先进阻氧技术等高端制作工艺，将每个奶酪棒进行全封闭独立包装，锁住美味和营养，并在口感和品质上得到了充分保障，更以儿童高钙高蛋白特点，获得无数宝妈青睐，而特别增加恐龙卡通形象包装及儿童智趣问答内容又让小朋友们爱不释手。2020 年 3 月，认养一头牛的创新产品棒棒哒奶酪棒在 307 个创新食品饮料产品的评审中突出重围，该品牌也凭借荣获“iSEE 食品创新力大奖” 100 强。



图5 认养一头牛明星产品

7.2 联名合作，拓展品牌价值和影响力

认养一头牛在专注乳制品行业的同时，通过以品牌联名的方式吸引了更多其他领域的消费者。作为一个主打乳制品的品牌，认养一头牛先后推出多项联名，包括“严选&认养一头牛”联名款、“王饱饱+认养一头牛”联礼盒，与敦煌的联名奶卡、及“上海堡垒”、“何以为家”联名款等，合作伙伴从文化景点到零食店铺再到电影，涉猎广泛，这些合作伙伴在年轻消费者中占据很大的市场份额，而与多种形式的跨界联名不仅提升了品牌知名度，还扩展了市场。

7.3 深挖 IP，做有温度的品牌

在品牌传播方面，相对于其他品牌依靠传统渠道传播，认养一头牛选择在目前比较有效果的社交电商和自媒体上进行品牌宣传，以减少成本的投入。认养一头牛花费在品牌投放上的费用就只占销售比重的 1%。不仅如此，在大日期的处理——临期产品的处理方面，“认养一头牛”实行的是反向定制，有多少销售就做多少产品。基于这两方面，整个企业的销售模式大大得以优化，品牌运作效率同时得到大程度提高。

而且，认养一头牛与传统企业更多去强调他们的产品不同，在品牌打造上面选择了一种互联网的新的打法，在强调徐晓波的个人 IP，在宣传上讲述徐晓波如何去做好一个品牌的故事的同时，通过直播渠道的开放以及新奇的认养模式，使这个品牌有温度、有活力。让消费者与品牌更亲近，对品牌也更信任。同时，认养一头牛开创的 24 小时实时牧场直播、实时公开更新每一批次奶源检测报告的方式，并且推出周期订奶服务、保证牧场直达的新鲜保质期，用品质和服务化解了国人对牛奶行业的信任危机，更巩固了用户的忠诚度。

“认养一头牛”还积极参与公益计划，包括“守护地球，循环世界”环保计划、“活力故城，因爱启航”云集扶贫计划、“好奶助免疫，健康添动力”的关爱儿童计划等。最近为“武汉加油”的驰援武汉计划，并联合武汉仟吉食品、Today 便利店，为疫区医护人员捐赠合计价值 15 万元产品，给医护人员带来充足的医护保障。

未来认养一头牛希望着力打造全国最大种、养、加、销、旅为一体的数字化产业生态链，做数智化乳业先锋品牌。

秉承“做一杯让老百姓都喝得起的放心奶”的价值主张，认养一头牛，这匹“开挂的黑马”未来将会给我们带来怎样的惊喜，就让我们拭目以待。

注：以上资料除注明出处外，均由企业提供。

（案例正文字数：12636）

Adopt a Cow: Redefining the relationship of brand and consumers

Abstract:

"Adopt a Cow" is a dairy brand launched by Hangzhou Adopt a Cow Biotechnology Co., LTD., which was founded in 2016. After several years of efforts, "adopt a cow" introduced excellent dairy breeds, built a golden ranch, used top machinery and equipment and integrated production and management system, "to make a cup of milk that people can afford". By reshaping the adoption mode of the relationship with consumers, the company iterates rapidly in the interaction with consumers, and finally steps on the path of benign development, becoming a dark horse in the industry and gaining a place in the fiercely competitive dairy industry. By June 2020, the total sales of adopting a cow for more than three years has exceeded 1.5 billion yuan, and it has won the TOP1 of Tmall dairy flagship store, Jingdong POP store, various innovative e-commerce and new retail platform KA brand. This case mainly describes the creation and growth process of "adopt a Cow" brand, and analyzes the path and key elements of the establishment of a new brand relationship with customers.

Key words: Adopt a cow; New relationship of brand and consumer; New era of Consumption