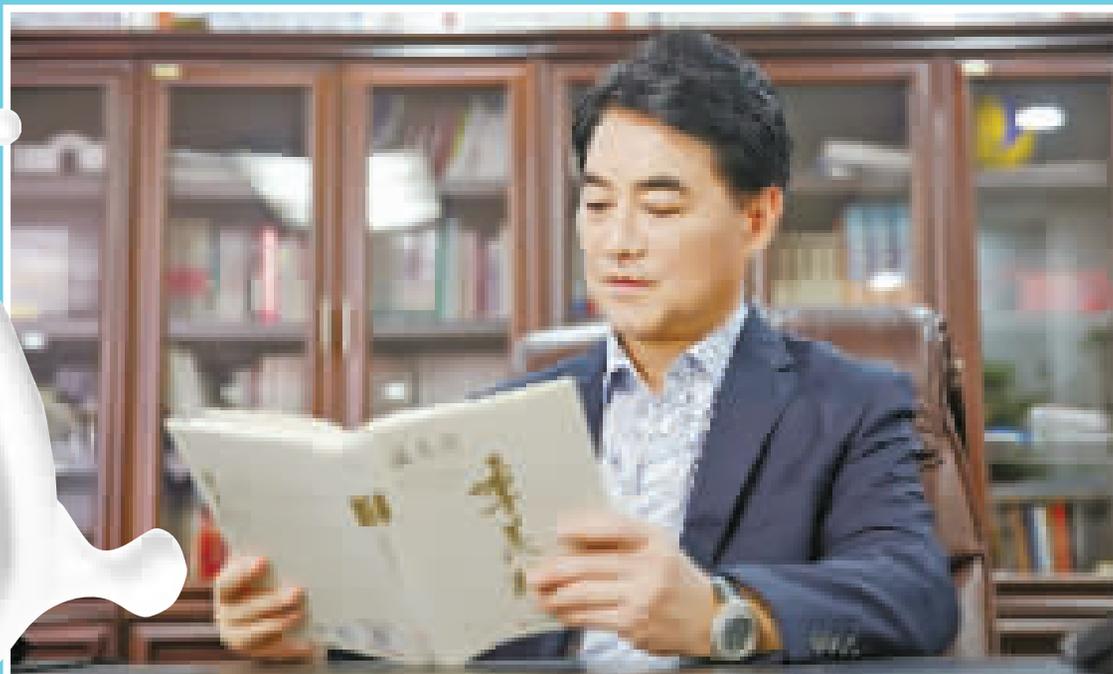


张银冲： 宁波牛奶的舍与得

记者 崔凌琳



在慈溪杭州湾新围海涂，有这样一个“奶牛王国”——一只只黑白花色奶牛和郁郁葱葱的牧草交融一体，空气中弥漫着纯甜的香气，连火辣的阳光都变得柔和起来。

“这个养殖场里有一半的奶牛是从澳洲进口的，浙江首款有机鲜牛奶正是出自这里……”说起牛奶，牧场主人、宁波市牛奶集团有限公司董事长张银冲滔滔不绝。

一家本土牛奶企业，如何用区区一杯牛奶，创造出33.6亿元品牌价值？在一次次行业危机中，宁波牛奶又是凭什么赢得数十万用户的信任？在新的经济形势下，张银冲和宁波牛奶又有哪些新的期待和发展蓝图？

“人有时候是需要一些激情的”

在进入“宁波牛奶”之前，张银冲长期在宁波市第二汽车配件总公司任职，因此很多人不解。要知道，上世纪80年代，宁波市第二汽车配件总公司的产值和规模都已经做到宁波市汽车配件领域前列了。

让人更不解的是，张银冲选择接手的是与他之前的业务风马牛不相及，而且当时效益还不太好的乳制品企业。

张银冲却不以为然：“人有时候是需要一些激情的，我是军人出身，部队磨练了我不畏艰难、敢于挑战的性情，让我对创业乃至搏击商海充满了激情，我深信，这件事情是可以做好的！”

事实上，从汽配跨界到乳制品行业，不仅企业所处领域截然不同，那个时候，牛奶还是凭票供应，饲养方法也很传统，在国有机制之下，经营者缺乏市场经济的意识，市场迟迟未能打开，企业发展停滞不前。

然而，张银冲看到，也就是在那个时候，国外几乎99%的家庭对牛奶有需求，而国内家庭需求不足20%。“摆在我们面前的市场空间之巨大，不容错过。若是能转变思路，挖掘市场，肯定是一番不同的景象！”张银冲信心笃定。

2002年，宁波牛奶公司乘上了改革的东风顺利改制，宁波市牛奶公司正式更名为“宁波市牛奶集团有限公司”。张银冲用最快的速度肃清了企业中存在的各种问题，人事制度改革，业务方向调整……

张银冲的目标非常明确，就是要赢得市场！

“只做自己做得到的事、做得好的事”

直到本世纪初，宁波的牛奶市场一直被外地牛奶品牌主导。但是，鲜奶是需要条件的，几百公里的运送显然会降低牛奶的新鲜度，成本也不占优势。事实上，在国外，鲜奶的市场就是个区域性的市场。

张银冲暗下决心：“宁波人喝的奶，必定要出自宁波，才最新鲜。”

“牛奶的生产与销售就像一条河流，市场是下游，奶源是上游。源头无活水，何来谈下游？只有让奶源成为生产链最坚硬的环节，我们才能守住这个市场。”张银冲曾不止一次这样告诫员工。

要想掌握可靠的奶源，就必须拥有自己的牧场。于是，他开始着手自建生态牧场。最早是在海曙的高桥镇，占地面积200多亩，饲养了2000多头奶牛；2008年，该公司又在慈溪杭州湾新围海涂上建成了全省最大的生态牧场，饲养奶牛4000多头奶牛，并从那里出品了浙江首款有机鲜牛奶。

不仅如此，张银冲还跑去澳大利亚收购拥有百年历史、水草肥美的牧场。2012年起，先后收购了澳大利亚3家牧场，总面积达10平方公里，至少能放养几千头奶牛……一时间，宁波牛奶在国外名声大振。

目前，宁波牛奶集团已经控有国内5个规模化牧场，1万余头奶牛。

“即便是如此，我们的牛奶市场中心始终都以宁波为中心，只做自己做得到的事、做得好的事，这是我们一直以来坚持的。”

“通过先进的计算机管理系统每天中午前汇总好全天的订奶数，科学地以销定产。宁波牛奶是全国首家采用上下午送奶的乳品企业，我们坚持把新鲜牛奶的灌装日期标注为生产日期，700多名送奶工，一年四季做的事，就是每天两次送奶上门。”

2003年，“涌优”出世，“宁波牛奶”有了自己的品牌名。“新鲜健康，享受生活”也成为口口相传的广告词。

现如今，包括宁波、杭州、嘉兴等地约70万用户的美好一天，都是从一个宁波牛奶开始；宁波牛奶在宁波地区的市场份额高达85%以上。