

飞鹤60年 向下扎根 向阳而生

广袤的东北平原上,有一望无际的农垦场群。创建于1947年的赵光农场,位于小兴安岭南麓,乌裕尔河畔,是中国第一个国营机械化农场。

冷友斌生于斯,长于斯。

从原上海轻工业高等专科学校食品工程专业毕业后,冷友斌成了农场乳品厂的“技术流”,那一年他20岁出头。

从技术员到副厂长、厂长……30岁时,冷友斌成为黑龙江省农垦总局北安飞鹤乳业集团总经理。

可他却选择了放弃“铁饭碗”。2001年,农垦总局决定整合旗下乳企,飞鹤资产将被划归完达山集团所有。存款有9万,房子卖10万,剩下的跟朋友借,凑够100万元贷款,冷友斌买了一个小破厂。“要搏一把跟我走”,响应者众。

2001年8月,齐齐哈尔克东县,一群人“二次创业”的励志故事发端于昔日的国家级贫困县;一家企业云程发轫的崛起之路由此启程;一个品牌“中国奶瓶要装中国奶”的信念从未偏移;而冷友斌的“乡土情怀”和“家国理想”也在这个过程中不断照进现实。

破岩立根

尽管注册“飞鹤”商标是在1984年,但飞鹤历史,其实可以追溯到1962年。农场建了乳品厂,用大锅把鲜奶熬干,拿擀面杖碾成粉,装袋去卖。

1997年,冷友斌出任飞鹤乳业总经理。“无论何时,质量不能给成本让路。”冷友斌把这句话融汇注入到飞鹤的基因里。

“我在21个生产队建了19个榨奶站,统一集中交奶,统一提供饲料,统一配种繁育,这在黑龙江是首创。”冷友斌说,那是在上世纪90年代。

之所以敢为人先,进行“奶源革命”,源于“经历过这个行业所有痛点”的冷友斌,做出了“中国乳业的问题结症在奶源”的准确判断。

农户散养,“奶贩子”散收,一滴牛奶进入乳品厂前,会在一条漫长且有监控盲点的链条上辗转多番,在农户、奶站、贸易商等之间多次易手,奶源质量无从保障。

早年间,曾有奶农为保牛奶浓稠掺兑涂料。不甘心被罚款,奶农拿着扁担堵着公司门口大骂,还要打人。

为保品质,“我们要求奶农牵牛到奶站,集中机械化榨奶,最多时我们建了500多个奶站。”冷友斌说。

但“品控”还有死角——家庭饲喂,有啥吃啥,牛奶质量还是参差不齐。

在安全优质奶源的“执念”引领之下,一心想“生产出让放心给孩子喝的好奶粉”的冷友斌去美国考察,决定把“他山之石”搬回东北小镇:自建万头牧场,配套农场种牧草,品控严苛到一棵草。

这是飞鹤发展历程中浓墨重彩的一笔,也是塑造飞鹤独特成长曲线的里程碑事件。如今回头看,也是中国乳业发展史上的一个转折点。

“有点儿钱就投进牧场,再穷也不能停建。”十几年前做出“建牧场”高于“铺市场”的发展战略优先级排序,在当时业内人士看来,背水一战的飞鹤好像“拿错了剧本”:债务缠身却不去铺市场、跑销售,而是种草养牛,并且一开口就是“万头牧场”……要知道,当时国内养殖规模超过千头的牧场都屈指可数。

“最多的时候,我背了8个多亿的贷款,全用在建牧场上了。”冷友斌说。

坚守者飞鹤经受住了时间考验,收获了市场肯定。2009年,受三聚氰胺事件影响,国产婴幼儿奶粉市场一片黯淡。但那年,飞鹤却逆势上扬,销售额增长超10亿元,增幅超100%。

在飞鹤,管理层经常听冷友斌说的一句话是,“咱们都是学这个的,要是做不好,那就是故意的。”

“二次创业”二十年后,飞鹤自建全产业链步履不停。到2022年,飞鹤专属农场面积增至近60万亩,10个自有牧场奶牛、奶山羊存栏超9万头,生鲜乳核心营养指标超过欧盟标准。

以北纬47°黄金奶源带上的自有牧场为起点,飞鹤投资数十亿元,创造性打造了集饲草种植、饲料加工、奶牛养殖、现代化乳品加工厂于一体的中国婴幼儿奶粉行业首个产业集群。



- ①飞鹤专属农场。
- ②飞鹤工厂生产线的技术人员。
- ③飞鹤智能立体化仓库。
- ④飞鹤乳业前身赵光乳品厂旧貌。
- ⑤飞鹤现代化检验实验室。

源远流长

“未来,飞鹤要完成更广范围内的母乳采集。”冷友斌说。

寥寥数语,难掩深耕婴幼儿配方奶粉数十年的冷友斌对一勺奶粉不倦的想象。“这样我们将来才可以针对不同地域、不同体质的婴幼儿做精准营养供给的科研储备。”

“研发先行。”冷友斌说,研发走在战略前面,企业才有底气迎接一次又一次的挑战,打赢一场接一场的硬仗。

婴幼儿配方奶粉是所有乳品中科技含量和精细度最高的。“做婴幼儿奶粉没有诀窍,只能老老实实打基础。”在冷友斌看来,根深才能叶茂。飞鹤向下深扎的发达根系里,最粗的两条,一是产业链,二是母乳研究。

2009年,飞鹤作为“863”计划的参与单位之一,参加了营养强化食品的研究与开发专项研究,承担了黑龙江、北京两地母乳的采集和检测任务。

由此开端,飞鹤打开了科学、系统研究中国母乳的大门,建立规范的母乳采样、检测标准,并逐步建立地域广、维度多的中国母乳数据库。截至目前,飞鹤母乳数据库已有近20000个样本,覆盖国内27个省(区、市)。

12年前,飞鹤为新品开展婴幼儿配方奶粉临床喂养试验。“敢于让自家产品接受临床喂养试验,飞鹤是最早的一批。”冷友斌坚定地说。

要用科学说话,用数据支撑产品的科学性和安全性,这是飞鹤对消费者需求和行业趋势的又一次预见和引领。婴幼儿配方奶粉的喂养试验,一整套做下来意味着数百万甚至上千万的开支。

“可能很多企业也想做,但费用是大问题。”冷友斌说。

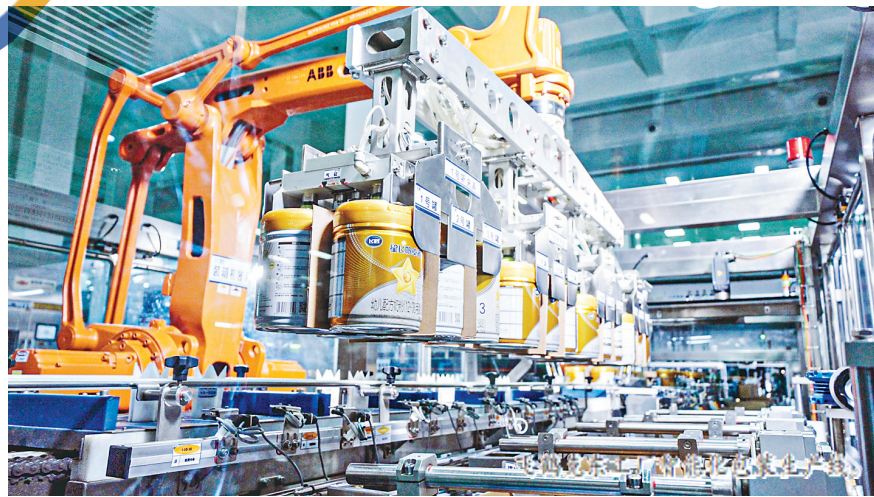
经过多年不间断的中国母乳系统性研究,飞鹤确立了母乳谱系研究和CHMP中国母乳计划两大技术路线,从最初的成分分析,深入到了活性、比例、动态变化等方面。

2021年,飞鹤发表了39篇高水平的学术论文,涵盖了母乳、肠道菌群、临床试验等,与国际主流研究方向一致。其中多篇论文均发表在国际权威期刊,研发成果持续领跑全行业。

“钻进母乳,研究母乳,贴近母乳”之路持续反哺高质量产品开发。当初“凝结”飞鹤母乳研究成果的产品——星飞帆,早已成为全球第一大单品,年销售额过百亿。

“母乳研究,永无止境。”冷友斌举例说,已发现母乳中蛋白质有上千种、乳母低聚糖有200多种,不同脂肪酸构成的脂种类更多,“还没有发现的可能会有更多”。

未来,飞鹤希望建立更多的跨学科的产学研平台,持续开展对中国母乳的深入研究,同时开展母子队列研究,并在此基础上开发新一代婴幼儿配方奶粉,“母乳是孩子最好的食物,我们希望将来能够根据母乳的分类、分型,为孩子提供更精准、更个性化的产品。”



力耕不欺

“建立良好的声誉需要二十年的时间,而毁掉它,五分钟就足够了。”中国婴幼儿配方奶粉行业对沃伦·巴菲特的这句话,让人有切肤之痛。

2010年,有外国企业出价48亿元收购飞鹤。深夜,冷友斌彻夜自问:

“卖掉飞鹤去干什么?”

“还是做奶粉。”

“那为什么还要卖呢?”

“如果飞鹤卖出去,洋奶粉就拿下了中国奶粉90%以上的市场。”

“不卖了,跟他们打!守住一口中国奶。”

以“奶源革命”重新定义乳企主场、重塑信任,以“更适合中国宝宝体质”为定位开辟崭新赛道、收复市场,以覆盖全产业链的“新鲜奶粉标准升级”引领国产奶粉“领鲜全球”、弯道超车……

飞鹤用十年的时间完成了从差点儿掉队到跟跑、并跑甚至领跑的完美逆袭。2019年,飞鹤成为中国婴幼儿奶粉市场的第一品牌,如今,它的市场占有率已达到20%左右。

从东北小县城,走向全国大市场,为国出征与外资品牌同台竞技,再到成为行业“执牛耳者”,“国品之光”荣誉加身……飞鹤向外“输出”的,已不只是一罐罐奶粉。

在飞鹤的带领下,中国奶粉品牌全面“收复失地”。2021年,国产奶粉的市场占有率超过60%,至此,2019年国家七部委下达的“力争婴幼儿配方奶粉水平稳定在60%以上”的“任务书”圆满完成。

此外,飞鹤的母乳研究从方向、方法到成果,不断走向国际前沿,2021年,飞鹤揭榜国家“十四五”重点专项,向婴配乳品新型核心配料规模化制备技术创新及示范发起“攻关”。此外,飞鹤连续六年入围世界乳品创新大奖,让世界看到了中国乳品行业的实力。

如今,越过山丘,打造具有国际竞争力的中国奶粉品牌,成为中国乳企的新目标,亦是飞鹤持续努力的新方向。其中,研发创新始终是最重要的推动力,“也是未来飞鹤最重要的战略支撑。核心是要围绕母乳研究和行业‘卡脖子’的关键原材料问题,不断取得突破。”冷友斌说。

深度之外,广度也在不断拓展。

从“一老一小”抓起,为各年龄段、更广泛人群提供更精准的营养供给,探索全生命周期营养和“主动健康”管理体系,为“健康中国”战略贡献更多飞鹤力量,这是冷友斌对飞鹤下一个60年的展望。

“二次创业”后最艰难的时候,有人建议冷友斌去搞房地产,“用副业养主业”。他拒绝了。“初心动念是做奶粉,这是飞鹤的主业,也是坚守的方向。”

正道上有好风光。冷友斌相信,路虽远,行则必至。

选自《瞭望》

飞鹤自有牧场。

