

# 恒天然： 拿什么重登“中国餐桌”

在恒天然的中国新战略中，60% 的收入将会由乳品原料所贡献，20% 将来自面向消费者的产品，剩下的 20% 将放在专业餐饮服务。恒天然认为，下一步，不仅要在线上卖出更多有分量的产品，还要将各个牧场的资产连结起来，以迎接中国市场的巨大蛋糕。

文 | 本刊特约记者 孙斌



虽然挂着中国奶业最大原料供应商的头牌，但在中国，恒天然的品牌一度鲜为人知。直到经历了“肉毒杆菌乌龙案”以及裁员风波，这家贸易量占全球乳制品三分之一、新西兰最大的乳业合作社决定不再低调。

2015年年底，恒天然的首席执行官施牧德(Theo Spierings)公开表示，要在未来5年内，把在华业绩翻番，达到100亿新西兰元，折合人民币约419亿元。

作为在中国市场耕耘多年的原料供应商，恒天然明显希望依靠中国市场东山再起，但这个目标不能不说有些过于宏大。截至2014年，中国最大的乳企是伊利和蒙牛，收入分别为544亿元和500亿元。要实现同样数量级的收入水平，恒天然的唯一出路就不能仅局限于原料业务，而是整合各板块业务资源，完善并打造一体化的全产业链，与新西兰本土市场一样，实现“从牧场到餐桌”的供应模式，但是，曾经“奶霸”的中国布局能否如期完成？

## 稳住上游

针对中国市场，恒天然曾经有过宏大而清晰的发展蓝图，即建立一体化的乳品业务。自20世纪70年代进入中国以来，恒天然在华形成四大业务：牧场、乳品原料、餐饮服务和消费乳品。

但在实际操作中，恒天然一直将自己定位在产业链的上游，为本土的乳品企业提供原料乳粉，坚持了一贯冷静谨慎的市场策略。在进口高品质乳制品的同时，恒天然建立了高品质奶源基地。

目前，恒天然在河北和山西共计运营着两个牧场群，泌乳牛数量一共3万头，其中，山西省应县由5个牧场组成的牧场群将于2015年年底完工。另外，恒天然与雅培2014年7月宣布投资18亿元人民币的第三个牧场群正

在选址。

恒天然很清楚，中国市场很大，但要想在这里做强，必须要明确自己该做什么，以及怎样去做。一个最好的例子就是，恒天然在中国已建、在建和筹建的牧场都要由公司自己管控，即便合资牧场，也要拥有控制权。这是确保各环节不出问题的必要措施。

当前，随着中国自建牧场规模不断扩大，恒天然希望在稳定的原料的基础上，谋划向前迈一步：考虑在中国建设加工厂。

因此，原料仍将是恒天然的主要收入和利润来源。根据恒天然公布的中国新战略计划，60%的收入将会由乳品原料所贡献，20%将来自面向消费者的产品，剩下的20%将放在专业餐饮服务。恒天然认为，这就要求公司在中国发展领先品牌，乳品质量要求更高，在线上卖出更多的产品，还有各个牧场的资产应该连结起来，以对接中国的需求。

## 借力本土

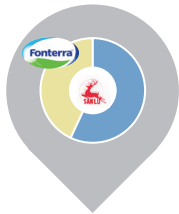
面向消费者的产品层面也已经开始行动。2015年3月，恒天然以35亿元人民币要约收购贝因美18.8%股份。在联盟的框架下，双方要收购恒天然在澳大利亚达润工厂，并完成分销协议，根据该协议，贝因美成为恒天然在中国大陆地区“安满”品牌的唯一分销商。

作为新西兰乳业支柱以及占据全球乳业贸易额的三分之一的恒天然，为何要以诸多优厚的条件，与中国企业合作？这背后也有其必然因素。

近几年来，中国乳业发展迅速，在全球乳业市场上表现抢眼，发展前景广阔，恒天然在中国境内生产也是为了更好地攫取内地市场份额，完善其全球市场布局。

事实也证明，受恒天然肉毒杆菌事件“拖累”，不少外资品牌或考虑放弃“新西兰制造”，

## 恒天然在中国的投资之路



注资 8.64 亿元人民币入股三鹿，持有三鹿集团 43% 股权。

三鹿“奶粉门”事件爆发，受此牵连，恒天然预估三鹿股权资产减损 59%，即 8500 万美元，股权的账面价值因此缩水至 4200 万美元。



恒天然旗下品牌安怡、安满在退出一年后，重返中国市场。这些产品所使用的原料奶粉均从新西兰进口。



恒天然在中国的首个牧场正式运营，安怡开始在江苏省南京、无锡、苏州、常州、扬州、镇江、泰州以及南通八个城市上市。



恒天然在河北又购进两个牧场。



恒天然在中国投资兴建第三个牧场。

2005

2007

2008

2009

2010

2011

转战欧洲等地寻找奶源。在当时，“恒天然事件”不仅仅是单个公司出事而已，也让整个新西兰奶源质量在海外的声誉都蒙上了一层阴影，而欧洲奶源目前仍较为稳定，市场信赖度高，所以不少奶企或纷纷弃新西兰而去。

目前，包括达能在内的多家奶企正尝试将奶源供应地转移至爱尔兰和其他欧洲地区。多美滋方面表示，爱尔兰属全球五大黄金奶源地之一，全世界 50% 的奶粉原料来自爱尔兰，25% 的婴幼儿配方奶粉出自爱尔兰。

恒天然正在遭遇前所未见的变化和波动，危机感十足的恒天然想要在中国谋夺更多的话语权，重塑新西兰奶业形象，就必须在中国市场上打造一款有分量的终端产品。

或许正如恒天然大中华区董事总经理朱晓静所言，和贝因美的合作是公司在成功的关键因素，后者正是恒天然所需要的。

当然，联姻不仅有利于恒天然，作为曾经三聚氰胺事件后国内婴幼儿奶粉销售最好的本土企业，贝因美近几年的业绩在激烈的市场竞争中连年下滑。这主要是由于本土奶粉的品牌认知遭遇信任危机，消费者更愿意为洋奶粉买单。

贝因美对 2014 年糟糕的业绩说明中称，上市公司营收、利润、净利润降低的主要原因均为营业收入下降及成本费用率上升所致。而旗下奶粉产品全线降价、国内婴幼儿配方奶粉市场竞争更趋激烈，造成了贝因美销量的下滑。

在成为安满品牌中国地区独家分销商后，如今贝因美手上又多了一块洋奶粉的品牌，这或许能为这家本土的奶粉巨头重新带来活力。

就在双方合作后不久，人们期盼许久的二胎政策全面放开。有机构推测，按中性预期，全面二胎政策放开可提高生育率 10% 估算，2016~2020 年，新增婴儿数量将达到 850 万，即平均每年 170 万，对于婴幼儿奶粉的总需求也将增加 10%。

这对供应仍然过剩的全球乳业市场显然是个福音。现在，各方都已跃跃欲试，铆足了劲儿，谋求在中国的乳业市场一展拳脚。

恒天然当然不想再一次错失良机。

## 补齐短板

作为最早进入中国市场的外资乳企，恒天然的产品一直走的是缓和路线，远没有意大利帕玛拉特、美国卡夫、英国联合利华等跨国乳



斥资人民币 5.57 亿元扩大在中国业务。



恒天然表示正准备在中国市场推出自己品牌的婴儿奶粉“安曼”(Anmum), 新品牌奶粉将首先在北京、上海和广州销售, 如果开局顺利, 将扩至中国其他地方市场。



8 月, 恒天然向新西兰政府通报称, 其生产的 3 个批次浓缩乳清蛋白(WPC80)中检出肉毒杆菌, 影响包括 3 个中国企业在内的 8 家客户。



1 月, 宣布将发行高达 12.5 亿元的“点心债”用于支持公司在中国内地市场的进一步发展, 具体包括继续扩大在华消费者基数、投入到恒天然的餐饮服务业务和在华牧场事业等。



3 月, 恒天然表示, 已通过部分收购要约收购中国贝因美婴童食品股份有限公司 18.8% 的股权, 交易旨在扩大恒天然在中国品牌乳品行业的市场。

2012

2013

2014

2015

数据来源: 根据公开资料整理

业巨头一样步伐猛烈。

但过于冷静或许并不是好事。2009~2010 年间, 恒天然旗下安满品牌进入中国市场的时候, 正逢三聚氰胺事件后洋奶粉扩张的黄金时期, 诸如多美滋、美赞臣、雅培、惠氏等外资奶粉都在这期间获得了巨大的规模增长, 抢占了可观的在华市场份额。而反观恒天然的安满婴幼儿配方奶粉, 却错失了当时的黄金扩张时机。

业内人士称, 这与其长期以来扮演的乳业供应链中的角色有很大关系。恒天然是全球主要的原料供应商, 它并不擅长具体品牌的宣传营销和渠道铺设。安满在中国一开始尝试过商超渠道, 后来也做过母婴渠道, 但是没有一个是成功的, 它的市场份额始终很小, 并且被其他几大洋奶粉品牌远远甩在身后。

根据 AC 尼尔森披露的一份 2013 年的奶粉统计数据, 零售和母婴渠道的前五名变成了惠氏、美赞臣、贝因美、多美滋和合生元, 而恒天然的安满预计连前五名都未必能排进。

在接下来的多年中, 恒天然在中国有自建或是和其他乳企合资建立的牧场, 但大多是为其他乳企或是餐饮店供应原料为主, 自己旗

下的产品基本均是原装进口。直到 2012 年初, 恒天然中国研发中心正式建立, 开始为客户提供产品测试, 也为本地市场开发新产品应用。

目前, 恒天然除了传统原料供应的 B2B 业务外, 其在中国市场主要引入了三大品牌, 即安满、安佳和安怡, 其中, 安佳主攻常温奶市场。

2014 年是恒天然在中国市场上取得最好成绩的一年。不过, 所谓的“最好成绩”是指恒天然在中国的所有业务线产品——安佳品牌在华取得了非常出色的销量。但相比之下, 安满在中国市场的表现依旧黯淡。根据安满品牌在天猫官方旗舰店的最新数据, 除了孕妇配方乳粉显示有成交记录外, 婴幼儿配方奶粉的月销量均显示为零。

在未来几年中, 面对来自中国本土和国际其他品牌的竞争, 恒天然要摆脱之前的力不从心之感, 最重要的功课是大举投资渠道和网络, 用更多的产品满足和吸引消费者, 增加其对于品牌的认知, 让好产品在市场效果上不再吃供应链缺失的闷亏。同时, 恒天然要保持自身在上游的严谨优势, 才能以己之长、斗人之短。E