

声音

## 百年企业穿越周期的三要素

访恒天然大中华区首席执行官周德汉

如何穿越经济周期,对于很多年轻的中国企业而言是一个正在面临的挑战。

恒天然这家百年企业,以全球领先的乳品加工与出口能力,业务足迹遍及全球120余国,成为国际乳品行业的明星。

恒天然如何穿越经济周期,寻

## 投身“营养和健康”

《中国经营报》:作为全球知名乳品企业,恒天然拥有领先影响力、市场竞争力、可持续发展承诺及卓越产品质量。今年6月,国务院总理李强在奥克兰与新西兰总理拉克森共同参观了新西兰恒天然集团总部。李强总理指出,中国的市场需求潜力巨大,两国在绿色发展等领域的合作空间广阔,欢迎恒天然等新方企业继续抢抓机遇。你如何看待新的中国机遇?

周德汉:恒天然是全球领先的乳品加工与出口企业,1871年,新西兰第一家乳品合作社成立,至今已有100多年的历史,恒天然在中国的经营也已近半个世纪。

今年是中国与新西兰建立全面战略合作伙伴关系10周年,恒天然在中国的成功发展,得益于中国与新西兰之间健康良好的双边关系。今年早些时候,李强总理到访新西兰恒天然集团总部,见证了我们在中国市场的良好发展。参观期间,李强总理重申了中国坚持对外开放的承诺,并支持如恒天然这样的外资企业在华实现更好发展。李强总理的到访令我们深受鼓舞,我们将继续投资中国,并对在中国发展的未来充满信心。

在中国,健康的生活方式已成为整个社会关注的热点,消费者对营养、健康的需求日益增长,乳制品能带来营养、健康与美味,因此消费者对乳制品的需求和认可也不断增高。所以我们认为中国乳制品市场具有很好的发展前景。

今年是我们首次参加链博会,体现了我们对发展中国发展先进供应链,尤其是在绿色农业领域的全力支持。恒天然致力于与本地合作伙伴通力合作,共同推动

## 穿越经济周期

《中国经营报》:面对目前的经济态势,很多经济学家在谈经济周期,企业在思考这一阶段应该做些什么选择,恒天然作为一个百年企业,如何看待当前中国所处的经济周期阶段?你认为企业应该如何应对?

周德汉:中国有很高的储蓄率,当前也许是因为一些不确定性,导致消费者消费意愿较低。所以我认为,如果宏观环境能够加强确定性,就会带动消费者对未来的信心,也就会带动消费。

长期来看,人口统计数据揭示出一个显著趋势:老年人的增长率正持续提升,这无疑为我们带来了新的商业机遇。与此同时,城市化进程也在加速推进,每年约有1%的人口即1300万人,从农村迁徙至城市。这一庞大的人口流动,不仅改变了居住格局,也带来了消费模式的转变。

## 聚焦可持续发展

《中国经营报》:你多次强调,恒天然会持续加大包括研发在内的对中国市场的投资,未来研发的框架是怎样的?

周德汉:对于研发而言,第一是如何更符合整个中国市场的需要。如何用新西兰的乳品菁华,向中国消费者呈现高品质、高营养的乳制品。第二就是本地化。持续加大在中国的创新投入,通过已有的6个应用中心和1个创新中心,设计出更多适应本地消费习惯的产品。此外是第三方合作伙伴,帮助我们原料业务的客户,去生产更多

找机遇,并保障供应链的可持续发展,这些都值得中国企业借鉴。

在中国市场,恒天然有近50年的深耕细作,不仅将源自新西兰的安全、营养、健康乳品理念带给亿万消费者,更展现出其对市场变化的快速响应——抓住中国银发经济发展的契机,加强对老年奶制品的开发。

乳制品行业的可持续发展,我们对中国市场充满信心。

《中国经营报》:恒天然进入中国50年来,中国市场发生了非常大的变化,比如人口结构中出现了老龄化、少子化的趋势,面对这种趋势,恒天然对中国市场的规划有哪些改变?如何规划下一步的投资?

周德汉:长期来看,中国市场有很多的机会。对恒天然来说,首先我们要关注营养健康需求,其中包括关爱银发一族,即老年人群的营养解决方案。随着中老年人口的增长,健康和营养对保证中老年人的生活质量至关重要,中老年群体在营养摄入和提高自身健康水平上的投入也逐渐增多。

以其他已经步入老龄化社会的国家为例,日本总人口一直在下降,老年人需要延长工作时间,也希望保持健康,因此日本政府不断推动蛋白消费,使得人民可以有更健康的老年生活。中国正在步入中度老龄化社会,如果希望我们的老年人同样拥有充满活力的健康状态,就需要营养补充,如蛋白质、钙等营养元素。

其次是可持续发展。现在,中国客户和消费者除了重视产品的健康、营养,对于可持续的产品和品牌均展现出更高的好感度。恒天然源自新西兰,新西兰以纯净的自然环境而闻名,这使得新西兰成为世界上为数不多的可以实现奶牛全年草饲的地方之一。我们独具特色的草饲放牧模式,是打造可持续、安全、营养的优质乳品的重要基石。

此外就是本地化。中国是一个巨大、消费者需求多元的市场。恒天然在中国已经拥有6家应用中心,最新一个应用中心于今年9月

在乳制品消费领域,农村与城市之间存在显著差异。随着这1300万新城市居民的到来,他们作为潜在的消费者,其消费水平有望达到新的高度。根据“健康中国2030”的规划,政府建议每人每天应摄入300—500克乳制品,以满足健康需求。然而当前中国民众的实际消费量远低于这一标准。这一未被填补的市场,为我们乳制品行业提供了广阔的发展空间。

因此,我们对乳制品市场的长期增长持乐观态度。老年人人口的增长、城市化进程的加速,以及乳制品消费市场的潜力,都为我们提供了难得的商业机遇。

《中国经营报》:从供应的角度看,恒天然这样成功的百年企业怎样在经历经济震荡期中保持平稳发展,你觉得有哪些成功的经验分

享吗?

周德汉:恒天然作为一家百年企业,其发展理念主要体现在三个方面:可持续发展、对奶农的支持以及对未来趋势的把握。

可持续发展是恒天然在全球发展的核心战略之一,深植于企业DNA并代代相传。恒天然是由新西兰数以千计的奶农家庭所组成的乳品合作社。恒天然悠久的历史得益于我们的奶农,奶牛、牧场乃至整个自然环境是他们的宝贵资产,在过去150多年中,他们齐心协力,并将其世代相传。

恒天然敏锐捕捉到消费群体的变化,以本土化创新和可持续发展为策略,不断推出符合消费者需求的营养健康乳品。这种对市场变化的敏锐洞察与快速应对,正是恒天然能够穿越周期,成为百年企业的一个关键所在。同时,恒天然积极践行可持续发展理念,通过



在武汉揭幕,这里研发的新产品覆盖烘焙、餐食、饮料等各种渠道,可以为我们在各地的客户提供更多的解决方案。这些应用中心将恒天然在新西兰的乳制品研发成果进行中国本地化,已经成为恒天然在中国获取市场洞察、了解客户需求、与客户共创的最佳触点。

《中国经营报》:你提到银发经济,很多企业都想在中国银发经济领域掘金,但是成功的企业并不多,很多企业还在摸索,恒天然如何在主业中开辟出银发经济的新赛道?

周德汉:为加强中老年人的营养平衡,恒天然不断探索符合

健康老龄化

和银发一族需求的创新方案。近年来,恒天然携手行业合作伙伴,深入了解中国老年人的健康状况,推出了关于老年人肌肉和骨骼健康的研究报告。在我们的原料业务中,有很多乳制品原料符合老年人健康需求,其中包括乳磷脂、乳铁蛋白等高端乳品。在消费者品牌业务中,我们也推出了多款针对中老年人健康需求的旗舰产品,例如安怡经典中老年配方奶粉,助力老年人骨骼营养需求;以及添加益生菌的安怡添活力配方奶粉,满足老年人对肠胃健康的需求。

恒天然同样非常注重对未来趋势的把握,不断思考未来市场的变化,以及如何在这些变化中找准定位。在制定策略时,恒天然注重长远规划,而非仅仅抓住短期机会。通过深入分析各领域的发展前景,企业能够明确哪些领域值得加强、哪些需要拓展,从而确保在未来的竞争中占据有利地位。

《中国经营报》:我们同样很感兴趣,作为一家百年企业,恒天然的中长期规划是怎样的?

周德汉:我们给自己设了2030年发展目标,也就是2030战略,致力于恒天然运营利润的不断提高,并更多聚焦于可持续发展和高价值奶制品的生产。同时,我们也制定了力争到2050年实现净零排放的可持续发展目标,并向着这一目标不断迈进。

可持续发展为主题,与合作伙伴建发生活资材携手,展示了从新西兰直至中国市场的可持续供应链,助力乳品行业共同实现可持续发展。

《中国经营报》:能分享一下你在链博会上的所见所闻及感受吗?

周德汉:在链博会上,很多展商是我们的客户,展台也都非常漂亮。在恒天然展台的周边,我就看到了很多长期合作的客户。我自己拍照,也和家人分享,觉得很有趣。这也证明,链博会是重要的平台,在链博会上展示企业的风貌,是我们大家的共识。

在这次链博会上,恒天然以可

持续发

展为策略,不断推出符合消费者需求的营养健康乳品。这种对市场变化的敏锐洞察与快速应对,正是恒天然能够穿越周期,成为百年企业的一个关键所在。同时,恒天然积极践行可持续发展理念,通过

草饲放牧模式降低碳足迹,承诺2050年实现净零排放,展现了其对环境保护的坚定承诺与长远眼光。

在近期举行的第二届链博会期间,恒天然大中华区首席执行官周德汉接受了《中国经营报》记者的专访。他认为,在中国,可持续发展和营养健康大有可为。

长期来看,中国市场有很多的机会。对恒天然来说,首先我们关注营养健康需求,其中包括关爱银发一族,即老年人群的营养解决方案。随着中老年人口的增长,健康和营养对保证中老年人的生活质量至关重要,中老年群体在营养摄入和提高自身健康水平上的投入也逐渐增多。

其次就是本地化。中国是一个巨大且消费者需求多元的市场。恒天然在中国已经拥有6家应用中心,最新一个应用中心于今年9月在武汉揭幕,这里研发的新产品覆盖烘焙、餐食、饮料等各种渠道,可以为我们在各地的客户提供更多的解决方案。这些应用中心将恒天然在新西兰的乳制品研发成果进行中国本地化,已经成为恒天然在中国获取市场洞察、了解客户需求、与客户共创的最佳触点。

恒天然作为一家百年企业,其发展理念主要体现在三个方面:可持续发展、对奶农的支持以及对未来趋势的把握。

可持续发展是恒天然在全球发展的核心战略之一,深植于企业DNA并代代相传。恒天然是由新西兰数以千计的奶农家庭所组成的乳品合作社。恒天然悠久的历史得益于我们的奶农,奶牛、牧场乃至整个自然环境是他们的宝贵资产,在过去150多年中,他们齐心协力,并将其世代相传。

恒天然同样非常注重对未来趋势的把握,不断思考未来市场的变化,以及如何在这些变化中找准定位。在制定策略时,恒天然注重长远规划,而非仅仅抓住短期机会。通过深入分析各领域的发展前景,企业能够明确哪些领域值得加强、哪些需要拓展,从而确保在未来的竞争中占据有利地位。

《中国经营报》:我们同样很感兴趣,作为一家百年企业,恒天然的中长期规划是怎样的?

周德汉:我们给自己设了2030年发展目标,也就是2030战略,致力于恒天然运营利润的不断提高,并更多聚焦于可持续发展和高价值奶制品的生产。同时,我们也制定了力争到2050年实现净零排放的可持续发展目标,并向着这一目标不断迈进。

## 老板秘籍



## 1 如何看待和发力中国市场?

长期来看,中国市场有很多的机会。对恒天然来说,首先我们关注营养健康需求,其中包括关爱银发一族,即老年人群的营养解决方案。随着中老年人口的增长,健康和营养对保证中老年人的生活质量至关重要,中老年群体在营养摄入和提高自身健康水平上的投入也逐渐增多。

其次就是本地化。中国是一个巨大且消费者需求多元的市场。恒天然在中国已经拥有6家应用中心,最新一个应用中心于今年9月在武汉揭幕,这里研发的新产品覆盖烘焙、餐食、饮料等各种渠道,可以为我们在各地的客户提供更多的解决方案。这些应用中心将恒天然在新西兰的乳制品研发成果进行中国本地化,已经成为恒天然在中国获取市场洞察、了解客户需求、与客户共创的最佳触点。

恒天然作为一家百年企业,其发展理念主要体现在三个方面:可持续发展、对奶农的支持以及对未来趋势的把握。

## 2 恒天然作为百年企业的成功经验分享?

可持续发展是恒天然在全球发展的核心战略之一,深植于企业DNA并代代相传。恒天然是由新西兰数以千计的奶农家庭所组成的乳品合作社。恒天然悠久的历史得益于我们的奶农,奶牛、牧场乃至整个自然环境是他们的宝贵资产,在过去150多年中,他们齐心协力,并将其世代相传。

恒天然始终坚守对奶农家庭的支持,致力于提供一个稳定、长期的收奶环境,让奶农们能够安心养牛、传承家族资产。这种对奶农的全力支持,不仅体现了恒天然的企业责任,也确保了企业奶源的稳定性和质量。

恒天然同样非常注重对未来趋势的把握,不断思考未来市场的变化,以及如何在这些变化中找准定位。在制定策略时,恒天然注重长远规划,而非仅仅抓住短期机会。通过深入分析各领域的发展前景,企业能够明确哪些领域值得加强、哪些需要拓展,从而确保在未来的竞争中占据有利地位。

## 深度

## 坚持——是个人和企业的成功密码

如果给年轻职场人一句建议,周德汉会推荐他们看麦当劳的创始人雷·克洛克的传记。

“我觉得雷·克洛克的成功取决于一个因素——坚持。”周德汉说。目前,中国经济正在转型之中,年轻人面临求学和就业的压力。截至2024年,中国的年轻人口数量为16103万人(20—29岁)和17509万人(30—39岁)。被称为Z世代的00后人口即将步入职场,他们渴望获得成功人士的指导。

而雷·克洛克的成事史被众多跨国企业高层管理者所推崇。周德汉经常会引用雷·克洛克的一句名言来告诫年轻人:“坚持,世界上没有什么东西能够代替坚持。才华不能,才华横溢而最终无所成的早已屡见不鲜;天才不能,许多所谓的天才最终留下的不过是一堆笑柄;教育不能,受过良好教育的社会养儿比比皆是。唯有下定决心且坚持不懈,才能战无不胜、攻无不克。你还会因坚持而拥有平静的内心、健康的身体和无穷的力量。”

周德汉认为,现在年轻人最需要的就是信念感,需要坚持,“有时候,你觉得做一件事情太难了,就可能放弃或改变主意。我的建议是,你应当坚持把这件事情先做完,然后再去判断要不要继续做,不能没有做完之前就已经放弃了。”

人和企业,都要坚持长期主义。这种坚持,正是长期主义的核心价值。雷·克洛克的成事告诉我们,“在面对挑战和困难时,只有保持不屈不挠的精神,持续努力,才能最终收获成功。”周德汉说。

而在谈及中国和新西兰的管理文化差异时,我们同样看到了长期主义的身影。

一个企业,无论身处何地,都需要找到其核心支撑,以确保产品能够符合市场需求,持续稳健地发展。这就要求企业不仅要坚持自己的核心价值观,还要灵活适应不同市场的变化和挑战。这正是长期主义在全球化背景下的具体体现。

“恒天然着眼于中国长期发展的潜力,也已经在这里发展了近半个世纪。我们对中国市场有很大信心。”周德汉表示,长期看好中国的经济发展潜力和由此带来的中产阶层扩大、消费能力增强等中国机遇。

简历



周德汉

周德汉负责恒天然在大中华区的业务,包括原料、餐饮服务 and 消费品牌业务,这是恒天然最重要的战略市场之一。

在2020年被任命为大中华区首席执行官之前,他曾担任恒天然原料业务大中华区、南亚和东亚区总裁,在中国具有超过20年的从业经验。

其拥有加州州立大学北岭分校的市场营销学学士学位,以及雷鸟国际管理研究生院国际管理硕士学位。

本版文章由本报记者索雪采写