

首席执行官商业评论

敬爱的股东和利益相关者们，

2019财政年的表现反映了本公司的转型倡议所带来的速度和灵活性，以及我们强大的研发能力和我们在马来西亚以外推行地域多样性的效益。

林友和
首席执行官



随着当局向含糖甜味饮料征收消费税，马来西亚饮料业在截至2019年9月30日的财政年(2019财政年)经历了重大的变化。与此同时，一连串的地方政治事件加上竞争的加剧，使到宏观环境具挑战性。然而，星狮控股有限公司（‘星狮控股’或‘本集团’）依然在本年度结束时取得了正面的营业额和净利业绩。这一切可归功于我们成功推高马来西亚以外的销售贡献。

本公司通过更好的产品，更高的效率和在所有市场改善与利益相关者的关系，而进一步增强了竞争优势。

我们的成就有赖于三个优先策略：创新，成本竞争力和卓越执行力(或I.C.E.)。从采购原料到产品配制/重新配制，生产，包装，分销，以及最终的销售和营销 - 我们一直在创造协同效应，避免浪费和提升我们的业绩。

通过I.C.E来增强我们的竞争优势

更健康且更好的产品

在本年度，我们在马来西亚的最重要成就或许是成功落实了各种创新和科技，而在不影响口味的前提下重新配制了本公司超过一半的即饮(RTD)饮料。

一直以来，我们的使命是降低我们的整体糖含量指数和在我们所运营的每个领域推出至少一种更健康的选项，这是我们致力于改善消费者之健康和福祉的一部分承诺。感谢从2019年7月1日起在马来西亚实施的甜味饮料消费税，我们推行了可能是本公司历史上规模最大的产品创新活动和加快推介了低糖产品。

截至本财政年底，本公司在马来西亚销售的RTD产品当中有90巴仙乃是更健康的选项及每100毫升的糖含量低于5克。现在，本公司每12种RTD产品当中就有10种拥有更健康的选项；而我们在2019年的整体糖指数为每100毫升5.2克，比我们在2004年开始测量时低了41巴仙。更重要的是，我们所有的健康选项产品都备受欢迎，这是因为我们的口号是：“我们绝不售卖我们自己所不喜爱的产品。”

截至本财政年底，
本公司在马来西亚
销售的即饮产品当
中有90巴仙乃是
更健康的选项及
每100毫升的糖含量
低于5克。

首席执行官商业评论

除了重新配制之外，今年也推出了10项令人振奋的产品，这有助于增加本公司旗下获得马来西亚卫生部或泰国公共卫生部认证和授予更健康选项标志的产品系列。在2018财政年，我们拥有20种此类产品，现已增至41种。

在马来西亚，新的F&N Lychee Pear, F&N SEASONS Apple Pomegranate Tea, F&N SEASONS Watermelon Lychee Tea和F&N SEASONS Pu-Erh Chrysanthemum皆每100毫升糖含量低于5克。

另一方面，在泰国推出的F&N Magnolia Plus Lactose Free牛奶满足了对乳糖不耐消费者的健康需求。目前我们在泰国的焦点是增加即饮牛奶的种类，这是物色营养饮料之消费者的自然选择，尤其是老年人，预料到了2022年，他们将占人口的20巴仙。



顺着我们的供应链获取价值

在目前消费者对成本醒觉的情况下，成本竞争力更显得重要。通过顺着整个供应链推行提升成本效率的各项努力，我们成功推出了一系列250毫升和1.2公升的超值产品和获得消费者的好评 - 并在开斋节季节取得非常令人鼓舞的销量。

为了应付在泰国的日益激烈竞争，我们在几年前为Carnation和TEAPOT甜味饮料奶精推出了2公斤软袋包装。与罐装相比，它们更物有所值，并且经证实极受餐馆东主和小贩们欢迎，使到本公司在Rojana之工厂的所有8条活跃生产线都以全面产能运作。

本公司的雇员向来是更高效率的主要推动力，即通过创新以减少资源消耗，提高生产力及/或提高产品质量。在今年通过‘Excel As One’计划推行的倡议实现了每年18.44百万泰铢(2百52万令吉)的成本节省或成本免除。此外，Rojana厂房的质量卓越团队开发了一项可缩短制成品检疫期的倡议，使到更新鲜的产品能更快输往市场，同时每年可节省6百50万泰铢的成本。该倡议已扩展到本公司在英达岛的厂房。

我们也通过选择性的内包法来提高成本竞争力。在2019财政年的最后季度，我们设在英达岛的厂房完成了另外两条新的空罐生产线之一。一旦这两条生产线全部投入运营，我们只需要极少的外部炼乳空罐供应，这使到我们的出口团队更具成本竞争优势。

资本开销：为未来做好准备

今年，我们投资了1.5亿令吉在资本开销方面。我们正在推行的主要项目包括：

- 莎亚南仓库: 这座新的综合仓库拥有耗资7千8百万令吉的自动化储存取货系统(ASRS)，可容纳超过50,000个货盘。这项资本开销可在2021财政年完成，预料可提升运营效率，节省成本和减低本公司仓库运营的碳足迹。
- 在莎亚南的新产品开发转型计划: 我们已为新设备拨出总共3千万令吉，以生产更健康的产品；其罐也更小(180毫升-250毫升)。这些F&N Classic系列的产品(纯正原味配方)将以较小的罐生产和及时在2020年农历新年期间推出市场。
- 亚庇工业园(KKIP)饮用水生产线和制成品仓库: 我们已拨出2千万令吉的资本开销和动工兴建本公司在沙巴州的第一条饮用水生产线。该厂房内将有一座制成品仓库，以储存从马来西亚半岛厂房运来的产品，预计可在2020财政年完成。
- Rojana厂房的太阳能屋顶: 该耗资4百万令吉的系统年产生1兆瓦的电力，可在2020年投产。
- 此外，在英达岛建立耗资4千万令吉鲜奶生产线的工程正在进行中，预料可在2020财政年完成。

与消费者和顾客进行有目标的接触

我们在所有市场与分销商密切合作以更具策略性地接触不断扩大的顾客群。实际上，卓越的执行力不仅是要提高销量，更要加强与本公司消费者和顾客之间的联系。在一些特定的市场，我们的销售团队目前直接为较大型的零售顾客服务，我们的分销商则专注于较小型和位于偏远地区的商店。

与其卷入破坏价值的价格战，我们宁可专注于通过广告和促销预算来建立顾客和消费者的品牌忠诚度。举个例子，泰国的销售团队已通过附加价值支援而与超过40,000名小贩建立了非常坚固的联系，这包括提供精心设计的新食谱或产品应用程序，此外，我们也协助装饰小贩的摊位。今年，我们推介了一个Line应用程序，通过共享最新消息和活动来联系小贩。持续在泰国和印度支那推行成功的营销和品牌推广倡议已为集团的营业额和盈利增长做出了显著贡献。

通过具有影响力的活动和协作，我们在马来西亚的佳节期间取得创纪录的高销售额。农历新年和开斋节的出货量是马来西亚半岛三年来最高的。东马方面，Gawai(丰收节)期间的销售量占了东马全年总销售量的三分之一。

改头换面的产品包装通过满足顾客和消费者的新需求而进一步提升了销售量。例如，F&N甜炼乳现已备有单份‘Stix’包装，可更灵活控制分量的方便挤压管，乃至大量工业用途的20公斤灵活袋装。

我们也根据不同的出口市场需求而推介了各种产品，菲律宾和非洲的成绩尤其令人鼓舞。清真市场整体上表现不错，占马来西亚今年出口总额的26巴仙。

除了品牌塑造和进入市场途径倡议之外，我们也通过更专注于运营卓越和栽培合适的人才，并在合适的工具和技能支援下执行各项策略，而继续强化我们的竞争优势。

卓越的执行力有助本公司在核心领域维持我们的领先地位。在马来西亚，我们在碳酸汽水，茶和罐装牛奶领域排名第一。在泰国，我们守住了在淡奶和甜味饮料奶精(SBC)总市场的领导地位，其中Carnation在高级领域取得领先，TEAPOT则在主流领域维持它的强势地位。



持续在泰国和印度支那推行成功的营销和品牌推广倡议已为集团的营业额和盈利增长做出了显著贡献。

首席执行官商业评论

从内部催化成长

自从在2018财政年推介本公司的全球价值观以来，目睹本公司雇员更精诚团结，尤其是在知识共享和协同方面，令我们感到鼓舞。本集团相信协作，创造价值和关心利益相关者在实现企业的长期目标方面的力量，其绩效评估现已包括全球价值观的行为指标。

数码采用继续在本机构内部的许多创新中扮演重要角色。从已优化本公司之路线规划的Oracle Transport Management (OTM)乃至使处理时间从14天缩短到一天的Enterprise Workflow应用程序，我们不断充分利用数码创新来为我们的员工，合作伙伴和我们的市场创造价值。

我们也继续与本公司最重要的利益相关者 – 我们的雇员 – 互动，即通过定期的沟通，培训和开发机会来支援他们的事业雄心。在今年6月至8月，我们在马来西亚各地举办了首席执行官巡回展，接着也在马来西亚和泰国举办了听取意见大会。今年，我们还在9月举办了雇员互动调查。

我们相信，从内部栽培领导者是促进成长和竞争优势的重要催化剂。因此，我们在今年与马来西亚管理学院(MIM)携手开办以初级执行为对象的2019年F&N未来领袖开发课程(FLP)。FLP专注于提升商业眼光，设计思维，解决问题和人力管理技能。

连同集团人力资本路线图旗下的管理开发课程和东盟管理开发课程，我们现已拥有多个人才加速培育课程，以便在集团内部栽培为未来做好准备各层次继任者。我们还积极看待性别平等和以女性占本公司管理层职位的44巴仙而感到自豪，这个比率比2018财政年上升了7巴仙。

2019财政年的表现

在一个波动性的环境和持续的竞争压力下，本集团在本财政年度结束时取得更高的收益和强劲的盈利。集团的收益增加5.3巴仙而达到40.8亿令吉，税前盈利则上升25.7巴仙至5.33亿令吉。

尽管今年受到泰国的缴付企业税影响，集团的税后盈利(PAT)，比2018财政年的3.865亿令吉增加6.1巴仙而达到4.102亿令吉，因集团充分运用泰国投资局所赋予的税务优惠。

大马星狮食品与饮料业务部

尽管因为销售与服务税(SST)在2018年9月1日开始征收，接着在2019年7月1日征收糖税，而面对极为不利的运营环境，大马星狮食品与饮料业务部(Food & Beverages Malaysia, F&B Malaysia)的整体表现依然受到成功的佳节促销所带来的饮料业务回弹而提振。

综合各项因素，包括推出超值包装，强化在乳制品领域的竞争力，以及少了前一年的一次性出口导向合约包装业务，导致了大马星狮食品与饮料业务部的在检讨年度的收益从21.5亿令吉稍微增至21.6亿令吉。

大马星狮食品与饮料业务部在2019财政年的营运利润从2018财政年的1.681亿令吉降低4.2巴仙至1.611亿令吉。若不包括一次性和非运营项目，大马星狮食品与饮料业务部的营运利润比去年增长了15.5巴仙。

泰国星狮食品与饮料业务部

泰国星狮食品与饮料业务部(Food & Beverages Thailand, F&B Thailand)继续是集团的表现最好支柱。成功的创新和有效落实的营销和品牌倡议，再加上产能的提升和泰铢兑令吉汇率增值的推动下，收益逐年增长11.3巴仙，由17.2亿令吉增至19.1亿令吉。以当地货币计算，泰国星狮食品与饮料业务部的营收收益增长了5.9巴仙。

营业额的增加，加上有利的入项成本和内部效率的支持下，泰国星狮食品与饮料业务部的营运利润从2018财政年的2.580亿令吉增长40.3巴仙(以当地货币计算为33.5巴仙)而达到3.620亿令吉。

出口*

出口业务在2019财政年面对多种阻力，其中包括美中贸易战和中东地区政治局势紧张，以及泰铢增值使到出口竞争力下降等，所造成的宏观经济不确定性。

在这种情况下，马来西亚的出口业务依然扩展到七个新市场，而泰国星狮食品与饮料业务部在柬埔寨和寮国的出口市场继续取得两位数的强劲成长。后者主要是受到备受市场欢迎的TEAPOT甜饮料奶精挤压管之推介的带动。

展望未来，我们将继续致力建立出口业务为本公司的第三个业务支柱，并在2020年实现8亿令吉的集团出口销售量目标。迪拜的一家新子公司即将开张营业，以加强和深化本公司在中东和北非区域的业务，我们预料清真市场将在2020财政年为集团贡献1亿令吉的收益。

前路 - 迈向包容性成长

我们的三个成长推动力 – 创新，成本竞争力，卓越执行力 – 将继续指引我们的包容性成长策略，其中包括：

- 为我们的员工，消费者，业务伙伴，股东和我们所运营的社会创造价值；
- 推进本公司品牌和产品组合的成长，以在更多获胜；
- 扩大本公司市场范围的广度和深度，包括电子商务，出口和B2B领域

* 出口组的财务表现已包括在大马星狮食品与饮料业务部和泰国星狮食品与饮料业务部的领域业绩中。



建立我们的第四支柱

在确认有必要采取不同的行动以保持合时宜，我们果敢地决定开发奶牛饲养为本公司的第四支柱。我们正在收购玻璃市州朱宾的4,454公顷土地，以探讨进军鲜牛奶的上游内部来源，并支持鲜奶产品的现有下游生产和分销。其目标是最终饲养2万头奶牛和每年生产2亿公升鲜奶。

对本公司而言，该农场可解决长期存在的鲜奶来源课题，并加快我们在具有巨大成长潜能之液状牛奶领域的发展。这也可在确保我国在鲜奶和奶制品供应自给自足方面取得重大进展。

此外，由于我们的农场供应应有尽有且价格更容易负担的牛奶，我们相信本公司将可进一步强化我们在协助塑造一个更健康国家方面所扮演的角色。综合奶牛农场项目所将带来的许多好处，也将进一步巩固本公司作为一家拥有136年历史之可信赖和负责任企业公民的地位。

交付价值：迈向更健康和更环保

在我们迈向未来之际的一个重要优先事项是，随着我们加紧为管理全球环境课题做出贡献，我们也得通过可满足消费者之需求和期望的产品来深化本公司与他们的联系。在2020财政年，我们做出了相当多令人振奋的推介，其中有不少将扩增本公司的更健康选项组合。

与此同时，我们正投资于更多的绿色倡议，以减低我们的碳足迹 – 即通过在Rojana的厂房安装太阳能屋顶乃至多使用可再循环的包装材料。我们的目标是最终迈向循环经济，在这方面，我们优先考虑可再生的投入，确保我们的产品和材料物尽其用，以及回收所有副产品和废料。

我们已通过我们的学校再循环计划取得一个积极的起步。在本财政年度(推行学校再循环计划的第11年)，我们亲睹该计划取得显著更高的参与度，在马来西亚13个州回收的可再循环材料增加了四倍而达到2百35万公斤。我们以该计划为荣，并将再接再厉推动以提升马来西亚的整体回收率。

扩大电子商务/数码化的规模

随着在过去几年善用11street, Shopee, JOCOM和Lazada等零售商的在线平台之后，我们已准备好让我们的电子商务业务更上一层楼。在2020财政年，我们将推出F&N Life，这是我们的旗舰在线商店和移动应用程序，同时也将在天猫(T-mall)，即中国最大的企业对消费者业者之一的平台开设一家电子商务商店。

随着社交媒体变得越来越重要，我们开展营销活动的方式，特别是我们与消费者互动的方式，也不断演变。社交倾听正迅速变成另一个重要的管道，在目前，营销的其中一个最重要的决定就是均衡分配用在传统和新媒体之间的资金。不管是哪一种方式，我们都必须迅速学习，并接受这项改变，以实现成长的可持续性，尤其是针对年轻消费者。

致谢

到目前为止，本公司的成功可归功于众多利益相关者。我们重视股东们相信我们有能力为您的投资带来可持续的回报。对于我们的供应商，分销商和顾客，我谨此感谢您坚定和愿意分享我们的愿景。对于我们的消费者，感谢您一直以来的支持和品牌忠诚度。

最后，我要向整个星狮控股大家庭致谢。首先，我要感谢董事会的睿智和策略性辅导，以及管理层成员努力不懈做出贡献。我更要借此机会亲自向我们的采购与特别项目高级董事兼前首席财务长陈福明先生致谢，他已在2019年11月30日荣休。陈福明先生为本公司服务了18年，在推动整体乳制品业务成长方面的角色是举足轻重的。

综合奶牛农场项目
所将带来的许多
好处，也将进一步
巩固本公司作为一家
拥有136年历史之
可信赖和负责任
企业公民的地位。

我也在此深深感激Khun Karn Chitaravimol，这位星狮泰国乳制品有限公司的董事经理已在2019年4月1日荣休。

对于我们的所有雇员，我要向大家说声terima kasih和khob khun krub，谢谢你们为本公司的共同愿景和目标而辛勤努力和付出。我们正处在一些非常刺激变化的风口浪尖，我真诚希望在您的持续支持下为公司和我们的利益相关者开创更美好的未来。

林友和
首席执行官