



策略性报告:

首席执行官 商业评论

林友和

首席执行官



敬爱的股东和利益相关者们，

过去几个月因为新型冠状病毒肺炎 (COVID-19) 大流行而变得极具挑战性，日常生活和经济活动皆受到各种行动限制影响。然而，在实施各项抑制措施和户外活动减少之下，星狮控股有限公司 (Fraser & Neave Holdings Bhd, F&NHB或本集团) 仍然在截至2020年9月30日的财政年 (2020财政年) 维持可观的收益和盈利。更重要的是，尽管状况不理想，我们为2020年而制定的策略性计划仍然取得长足进展。这主要可归功于多年来专注于创造更高的效率，这也是我们转型为本区域之永续饮料业领导者的一部份努力。

我们专注于三个策略性重点，即创新，成本竞争力和卓越执行力 (I.C.E.)，这提供了明确性和目标，以度过这前所未有的时刻。本集团员工的勤奋努力和奉献精神，以及与供应商，贸易伙伴和监管机构之间的牢固关系与协作，让我们成功缔造以比预期中更好的业绩。

尽管马来西亚和泰国的饮料市场萎缩了两位数，但是我们依然在关键类别维持或提升了领导地位，这显示我们采取了有效的通往市场策略和强化我们在顾客和消费者心中的品牌价值。

提出创新

让消费者产生共鸣的产品

在大流行危机期间，除了优先供应我们的核心产品之外，我们也积极推动产品创新以交付可让消费者产生共鸣的价值选择。

新冠肺炎自然而然地让人类更重视健康和保健，而正是因为朝向这个方向，多年来我们一直在创新各种新产品。在今年推介的十种新产品当中有半数是以不同形式提供健康益处。

在马来西亚，我们推介了三款完全无糖的饮料，即100PLUS Zero, F&N ICE MOUNTAIN有气饮用水和OYOSHI零糖绿茶。我们也为Sunkist Pure推出了两种高级类别，即橙和柠檬苹果。在泰国，我们推介了Carnation Plus，一种零脂肪甜炼乳，其糖含量减少了25巴仙，及其牛奶含量则是同类产品中最高的。

在本财政年结束时，印上马来西亚卫生部或泰国公共卫生部认可之更健康选择标志 (HCL) 的产品已从2019财政年底的41种增至47种。

或许今年最令人振奋的创新是我们的F&N即饮拉茶 (RTD) Teh Tarik。要为这种马来西亚人常年饮用的饮料找到合适的秘方并不容易。经过多年的测试将不同组合的茶叶混合炼乳和淡奶，我们的F&N Teh Tarik Ori和Teh Tarik Less Sweet终于可媲美Mamak摊或餐馆的味道。

为了进一步强调我们的创新精神，我们已进军两种新产品类别。在泰国，我们首次生产了Magnolia Milkies品牌的牛奶糖果片。在马来西亚，TEAPOT甜饮料奶精挤压管以涂料和配料姿态进军市场，这象征着我们已进军相邻的即食类别产品。

现在，我们也为F&N ICE MOUNTAIN饮用水推出一种生态亲和包装选项，即采用森林管理委员会 (FSC) 认证的可再循环纸，其瓶盖则是以生物基的甘蔗制造。

“
尽管情况不理想，
我们为2020年而
制定的策略性计划
仍然取得长足进展。
这主要可归功于
多年来专注于创造
更高的效率，
这也是我们转型
为本区域之永续
饮料业领导者的一
部份努力。”



策略性报告:

首席执行官商业评论

为消费者，顾客和来往商家添加价值

本集团向来把为消费者和顾客创造价值放在第一位，我们继续想方设法做到这一点。对于消费者，我们呈献了加值的优惠如以1.5公升装的价格售卖1.7公升装的碳酸饮料。我们也确保在每个价位占一席位，尤其是在当下消费者日益注意成本之际更应重视容易负担的价位。

我们也与顾客们密切合作，以开发满足他们之特定需求的产品和应用程序。

这促成了创新的包装，例如在泰国餐饮服务管道推介的1公斤竖立式淡奶袋。其中1公斤袋装的Carnation和TEAPOT淡奶非常受小贩顾客们欢迎以节省成本，尤其是那些受到新冠肺炎打击。到2020年9月为止，我们每个月的销量约为25万箱，相比之下，发售时只有5,000箱。

至于出口市场，我们推介了1公吨包装的甜炼乳（专门供应给餐饮业厂商）；以及160克罐装淡奶。与联合品牌一起，这些不同包装尺寸可满足每一种需求，并有助我们扩大全球顾客群和推动我们的出口业务的更高成长率。

创新营销以强化顾客与消费者的关系

新常态意味着营销投资，资源和策略的转变，以迅速适应消费者的新消费行为。我们F&N同仁继续采用创新方法来振兴顾客体验和电子商务参与度，从而专注于满足顾客和消费者的满意度。

在泰国，我们通过善用创新数码媒体的忠诚计划以加强努力与小贩顾客们建立品牌忠诚度和知名度。这个团队也通过LINE应用程序为我们在泰国，柬埔寨和寮国的大型小贩顾客社区提供最新的宣传活动和食谱，该社区目前已拥有8千多名会员。今年，我们也通过F&N Dairies Thailand的网站在泰国启动了一个网上订购系统，以瞄准餐饮服务顾客和在线购物人士。

在马来西亚，尽管国情不尽相同，但我们的团队竭尽所能确保斋戒月和开斋节的庆祝活动像以往一样充满佳节气氛。我们在F&N Life，即我们的新电子商务商店，为系列广泛的产品推出特别捆绑式促销；并通过‘Gerai Rasa Raya’ (Taste of Raya) 运动来帮助消费者在家里重新制作自己喜爱的斋戒月集市食品和饮料。

在2020年4月推介的F&N RTD Teh Tarik特别具有意义，这是因为马来西亚人无法在行动管制令（MCO）期间前往他们经常光顾的Mamak店。由于无法举办实体活动，我们在社交媒体上通过一场在线mamak teh tarik环节介绍了该产品，这场盛会已被列入马来西亚纪录大全为最多人参与的此类活动。

100PLUS团队不受户外活动的局限，通过#StayFitwith100PLUS在线直播运动法继续鼓励马来西亚人在大流行期间，凭着维持一种活跃生活方式来保持最佳状况。



成本竞争力

为未来而投资

我们相信本集团市场的长期吸引力，因此我们不断扩展我们的产能，同时优化我们的运营和成本效率。随着我们更多的资本开销取得成果，扩增本集团产品种类的额外产能，以及推动出口业务的能力，将可改善我们的规模经济。我谨此欣然宣布，尽管行动限制造成无可避免的延误，我们依然在本年度完成了三个重要的资本开销项目。

在2020年2月，我们在泰国Rojana工厂的一条新牛奶糖果片生产线进行商业化生产Magnolia Milkies。在这之后，该工厂在4月调试了新的太阳能光伏（PV）系统。该耗资3千万泰铢太阳能屋顶的发电量为1MWp，它已减少了工厂从电网获取电力，并降低了我们的能源成本和我们的碳足迹。

在4月，我们也将位于英达岛工厂一条新的巴氏杀菌产品线加以商业化，这是转向内包以实现更佳成本，质量管理和供应保证的一部份努力。

另外两个资本开销项目还在进行中，预料可在2021财政年完成，即：

- 位于莎亚南耗资1.82亿令吉的综合货仓，它备有一个自动化储存检索系统（ASRS），可储存超过5万个货盘。
- 位于亚庇工业园（KKIP）耗资2千万令吉饮用水生产线和货仓。

此外，我们已推行两个也是预料在2021财政年完成的重要项目：

- 位于Rojana的2万方米区域分销中心（RDC），它将备有一个耗资4千万令吉的ASRS。
- 一项可再生能源计划，它包含在马来西亚莎亚南，英达岛和文冬的工厂建立太阳能光伏系统。

卓越执行力

确保能买到产品

我们的供应商和分销商对本集团作为一家成功之消费品公司是至关重要的。为了确保对我们的生产造成的干扰减至最低和在马来西亚的行动管制令和泰国的紧急法令期间维持核心产品的充足库存，我们定期与贸易伙伴接触。我们也展开了一项供应商评估和采取步骤协助那些无法履行其营业义务者。这包括代表供应商向国际贸易和工业部 (MITI) 申请准令，以在行动管制令期间恢复运营。与此同时，我们也延长多家分销商的备用信贷以协助缓解他们的财务状况。

基本上，与我们在马来西亚和泰国广大供应商群之间的牢固关系有助于维持本集团供应链的永续性。

沿着正确的路线前进

与拥有正确的产品一样重要，通过有效的深度分销策略和正确的管道来提供这些产品是同样重要的。

我们的旗舰在线商店F&N Life在2020年1月大流行来袭时大展拳脚可谓正是时候。随着在3月扩大了我们的在线运营规模，以让消费者在行动管制令期间更容易买到我们的产品，现在，F&N Life供应至少250种产品种类，同时在不到一年的时间内吸引超过20,000次的用户下载。我们的愿景是F&N Life将不仅是一个电子商务平台，而是崛起为一个生活方式超级应用程序。与此同时，我们也将与马来西亚，泰国和海外市场的多个电子商务合作伙伴更加密切地合作，以扩大本集团的产品覆盖面至更广泛的群众。



为了深化我们的市场渗透率，在马来西亚，我们推行了两项增强吸引人的倡议。首先是批发商捆绑计划。其次是推介F&N现金销售客货车，以涵盖半城市 and 乡村地区。与此同时，我们已扩大直接分销网络，在马来西亚半岛中部和东马来西亚马的顾客都与日俱增。

在泰国，尽管紧急法令导致普通贸易和食品服务管道的需求减少，我们的团队继续强化我们的分销网络和覆盖另外2,000家新分店。这可归功于强大的运营执行力和成功的商家计划，以建立品牌知名度和可用性。

卓越执行力让我们得以维持在核心类别的领先地位。在马来西亚，我们在碳酸饮料，茶和炼乳及淡奶领域排名第一。在泰国，我们蝉联在淡奶和总甜味饮料奶精 (SBC) 市场的领先地位，其中Carnation领先高级市场，TEAPOT则维持它在主流市场的强势地位。





策略性报告:

首席执行官商业评论

善用数码化

在目前，F&NHB的一项焦点是善用数码化技术来优化本集团运营的整体价值链。沿着这项数码化转型，我们可确保员工掌握适应和运用新兴技术的技能，以便能更好和更智能地工作。我们提供相关培训，并且有团队正在探讨结合人工智能(AI)和大数据到我们的系统中。我们也将引进更多的多元人才以加快一种崭新和数据驱动的工作方式。

为了发扬职场的数码文化，我们于2020年1月在马来西亚推介了Fraserians Connect应用程序。这是一种有效的沟通工具，可让我们向员工传达F&N的最新消息和动态。在马来西亚实施行动管制令期间，雇员们可通过该应用程序经常和适时收到关于大流行的工作安排，指南和备忘录。与此同时，我们通过引进更多在线模块以确保我们的员工继续得到适当的培训。

捍卫星狮员工的健康

我们在当前大流行期间的当前要务之一是保护雇员的福祉。在这方面，我们更善于运用数码媒体和视频会议来取代实体会议和商务出行。实际上，这是我们第一次举办年度的雇员数码全体会议。我们为驻于办公室的雇员作出灵活工作安排和鼓励我们的雇员在家工作，即使这不是强制性的。

我们也确保在工作场所遵守严格的卫生和标准作业程序(SOP)。这些措施包括每天在每个班次后加强清理工作区域和公共区域，定期的特殊化学消毒，每天的雇员现场体温检验，以及保持社交隔离。

在意识到我们的一些员工可能在这艰辛时期面对财务压力，我们比平时更早发放了固定的花红。我们展延了摩托车贷款的每月扣账额，同时在行动管制令期间为前线雇员提供额外的每周津贴。为了协助雇员应对大流行所造成的个人或心理压力，我们也设立了雇员援助热线。



1. 100PLUS Zero 2. F&N ICE MOUNTAIN有气饮用水 – 原味，柠檬和葡萄柚 3. F&N Teh Tarik – Ori 和少糖 4. 无糖OYOSHI Gold Kabusecha，无糖OYOSHI Gold Sencha 5. Sunkist Pure – 橙和柠檬苹果 6. TEAPOT 挤压管炼乳 – Plain, Gula Melaka & Pandan 7. F&N Fruit Tree Fresh 减糖红毛榴莲附加椰纤果

财务表现

在这种情况下，星狮控股有限公司尽可能维持平常业务的效率，通过第一季度的更强劲表现和第四季度的复苏，以及整体上强劲的出口表现，以支撑2020财政年的具弹性表现。

随着抑制新冠肺炎措施的延长和户外活动的减少，本集团的收益萎缩了2.2巴仙，而从2019财政年的40.8亿令吉降低至39.9亿令吉。另一方面，税后盈利维持在4.101亿令吉，几乎与2019财政年取得的4.102亿令吉不相上下，即使我们面对持续的不确定性和原产品价格压力。这主要可归功于我们共同努力控制成本的成果。

产品？



1. Carnation Plus SCM 0% 脂肪，25% 减糖
2. TEAPOT挤压管炼乳 - 抹茶，芒果
3. Magnolia Milkies片 - Classic Malt，Hokkaido Milk，Strawberry Yogurt

“

在一个充满挑战的大环境下，今年马来西亚和泰国的总出口为本集团贡献了7.96亿令吉的营业额，在大流行肆虐之下，这是值得一提的成就。在正常情况下，我们本应在2020财政年超逾本集团的出口销售目标，即8亿令吉。”

大马星狮食品与饮料业务部

乳制品的持续需求获得国内消费的提振，而缓和了大马星狮食品与饮料业务 (Food & Beverages Malaysia, F&B Malaysia) 本年度表现的萎缩。在第四季度国内复苏和强劲出口的进一步支撑下，来自马来西亚运营的收益适度降低了5.7巴仙，即由2019财政年的21.6亿令吉减至检讨年度的20.4亿令吉。

随着营业额降低和投入成本（主要是脱脂牛奶）的增加，大马星狮食品与饮料业务的运营盈利下降了10.0巴仙至1.449亿令吉。若排除脱售“TEAPOT”商标予F&N Global Marketing Pte Limited，即Fraser and Neave, Limited (F&NL) 之一家直接独资拥有子公司的780万令吉赚益，以及这两年的一次性和非运营项目的影响，大马星狮食品与饮料业务的运营盈利比去年降低了16.8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) 交付了具弹力的全年表现，这可归功于成功的战术策略以及中印半岛和出口市场的复苏，而抵消了紧急法令所造成的普通贸易和餐饮服务管道的暂时萎缩。在2020财政年，泰国星狮食品与饮料业务部的收益为19.4亿令吉，比2019财政年的19.1亿令吉增长了1.8巴仙。

在有利的令吉对泰铢外汇兑换率的支撑下，泰国星狮食品与饮料业务部的运营盈利改善了5.3巴仙（以泰铢计算为2.0巴仙）而达到3.81亿令吉，这可归功于对运营费用和广告及营销开销的谨慎本控制。

出口业务

在一个充满挑战的背景下，今年马来西亚和泰国的总出口为本集团贡献了7.96亿令吉的营业额，在大流行肆虐之下，这是值得一提的成就。在正常情况下，我们本应在2020财政年超逾本集团的出口销售目标，即8亿令吉。

在对中东和非洲，以及东盟市场之更强劲销售的推动下，来自马来西亚的出口取得双位数的成长。我们对清真市场的关注已取得成果，这一点由来自清真市场的营业额超出1亿令吉的目标足以证明。

中印半岛市场（由泰国星狮食品与饮料业务部管理）也在今年表现强劲，在成功扩大分销和覆盖范围的推动下，柬埔寨和寮国共同贡献了超过2亿令吉的营业额。在目前，TEAPOT已成为柬埔寨和寮国炼乳市场的领先品牌。

出口额在2020财政年占了本集团总营业额的20巴仙，比2019财政年的18巴仙高。这可由我们进一步扩大目前涵盖82个国家的市场给予辅助。

在2019年12月，我们通过注册成立Fraser and Neave MENA DWC-LLC，即我们在迪拜的第一个国际办事处，而达到一个里程碑，它将成为在中东和北非(MENA)区域开发商机的策略性基地。



策略性报告:

首席执行官商业评论

包容性成长

新冠肺炎已再次肯定了我们的利益相关者对本集团业务永续发展的重要性，从而更加迫切地管理可能影响他们的环境和社会风险。我谨此欣然与大家分享，通过制定包容性成长策略，我们得以加强和进一步强化创造利益相关者价值的各种倡议。

负责任的供应链

我们通过沿着我们的供应链确保积极影响而加强我们对社会和环境的管理。今年，我们在这方面达到了三个里程碑：

- 本集团通过买家支持VIVE计划而成为世界第一个完全永续性端至端白糖供应链的一份子。
- 在完成我们所有棕油要求下的购买棕油永续发展圆桌会议 (RSPO) 积分的目标后，现在我们的目标是在2025年之前仅采用拥有RSPO认证的棕油。
- 我们已成为一个厂商联盟的创始会员，该联盟的宗旨在于通过回收消耗后的包装废料以促进更永续的未来。

减少我们的碳足迹

我们确认迫切需要缓解气候变化和全力支持政府降低我国温室气体 (GHG) 密度的目标。为了这个目的，我们正在为马来西亚的工厂安装10 MWp的太阳能发电能力。一旦在2021年完成后，它将能生产相等于国内3千7百个典型家庭用电量的洁净能源。到了2022年，我们将在马来西亚实现至少20巴仙洁净能源的需求。

我们的资本开销项目进一步减少我们的碳足迹。为我们在马来西亚和泰国的仓库安装ASRS意味着各第三方仓库与工厂之间的分流减少了；并且减少叉车的使用，从而减少了我们的燃料消耗量和温室气体排放量。



交付我们的价值观以推动社会发展

我们庞大的业务规模和覆盖度使到我们具有潜能创造正面的社会和经济价值。我们充分利用我们的地位而致力强化社区的各层面。

例如，我们与Halal Development Council (HDC) 携手合作，协助中小型企业取得清真供应商资格。今年，我们为马来西亚清真生态系统作出的贡献获得确认，而在2020年世界清真大会获得清真食品和饮料卓越奖。与此同时，F&N Dairies (Thailand) Limited 被曼谷的泰国中央伊斯兰理事会 (CICOT) 推选为2020年泰国最佳清真公司。

在泰国，我们强化与奶业合作社的长久合作关系，而于2019年推行一项为期三年的农业卓越计划，该计划将协助2千2百个家奶牛场提高牛奶的产量和质量，同时减少能源消耗和浪费。这将为农民带来更高的生产力和收入。

另一方面，除了继续支援被边缘化群体，我们也在今年致力协助他们度过大流行所造成的艰辛时期。我们特别关注前线人员，我们让他们保持精力充沛，因为他们协助维护国家的安全。自从病毒疫情在马来西亚爆发以来，本集团已在半岛和东马来西亚分发了超过一百万份产品。

有关如何交付包容性成长并管理我们之影响的更多详情，请参见本报告中的永续性声明。



展望和前进

鉴于持续的新冠肺炎大流行，以及国内和全球疫情的不确定性，本集团对近期的前景保持谨慎。与此同时，大流行也让我们有机会重塑和‘重新构想’经营策略以推动成长和创新。

正如在上一年度报告中所提到，我们正在探讨多元化至奶牛养殖业。尽管拟议在玻璃市州朱宾购地的计划没有成功，我们仍然相信液态奶领域具有很大的成长潜能。我们将继续评估和抓住良机以实现我们的理想。这种这场大流行延误了我们的一些长期策略性倡议，但它也让我们有时间重新评估我们的目标和为在时机成熟时做出更快的决策做好准备。

在出口方面，我们的目标是依照迪拜模式设立更多国际办事处。我们将继续和加紧努力建立另一个重要支柱，即出口业务。

总而言之，我们预见来年也是充满挑战。然而，我们已经鉴定了许多机会，这些机会具有吸引人的长期前景，并将把我们的资源投入其中。我们的前路将由一项新的五年路线图推动，该路线图将以2020宏愿的势头作为基础，从而推动我们的前进之路。我们称之为Passion 2025，它可让我们专注于进一步开发我们的品牌，覆盖度和专业精神。我们的目标是在重要的市场变得更举足轻重。我相信我们有能力做到这一点。



尽可能维持平常业务的效率并捍卫本公司雇员和社区的福祉依然是我们的当前要务。我们将继续专注于程序的改善和数码化，并竭尽所能追求机会通过持续投资于资本开销和我们的品牌，以便为将来建立一盘更强大，更永续性的业务。



致谢

最后，我要感谢我们的所有利益相关者协助F&NHB稳步前进。我们的每一个消费者，顾客，供应商，分销商，投资者，股东，监管机构和社区合作伙伴们，对我们的成功都是举足轻重的。我们非常感激您的贡献，并将致力通过为您创造价值来回报。

最重要的是，我要感谢F&NHB的每一个人对本集团的热忱和奉献精神。我特别不忘感谢所有雇员在这个动荡时期迎向挑战，使本集团能够继续前进。您对我们的愿景和价值观的承诺，乃是我们的鼓舞力量和让我们更有理由以微笑面对更光明的未来前景。

林友和
首席执行官