

首席执行官管理层讨论与分析

首席执行官

林友和

亲爱的股东们，

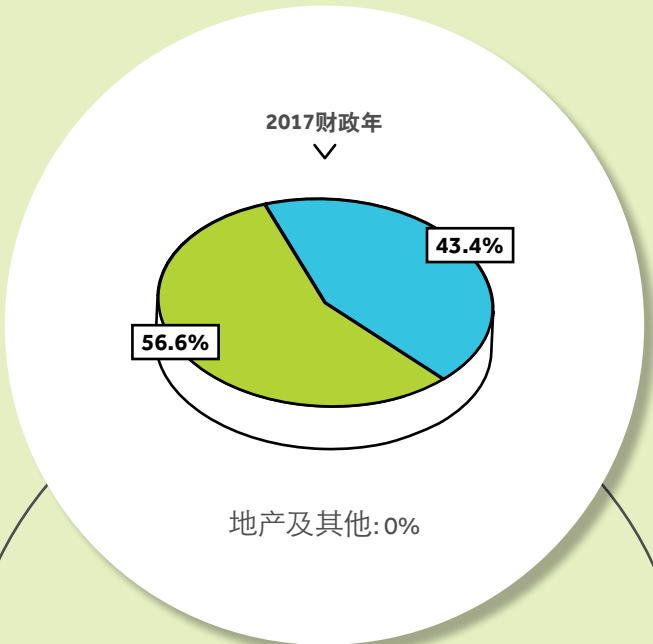
截至2017年9月30日的财政年度，再次显示星狮控股有限公司（星狮股控或集团）采取综合行动以确保长期可持续性发展的纪律及果断性。本集团再一次凭借地理和产品的多样性以及134年的传统，在迈向我们2020年愿景成为地区第一大饮料公司取得了长足的进步。

2017财政年由于各种宏观经济因素，激烈的价格竞争和较高的商品成本，为本集团创造了充满挑战的环境。马来西亚食品和饮料国内业务尤其如此。尽管如此，我们在这困难的环境中所做的一切将在未来发挥重要作用。具体来说，我们在本财政年度完成星狮股控历史上最大的业务转型计划之一，是本集团一个重要的里程碑。



集团收益

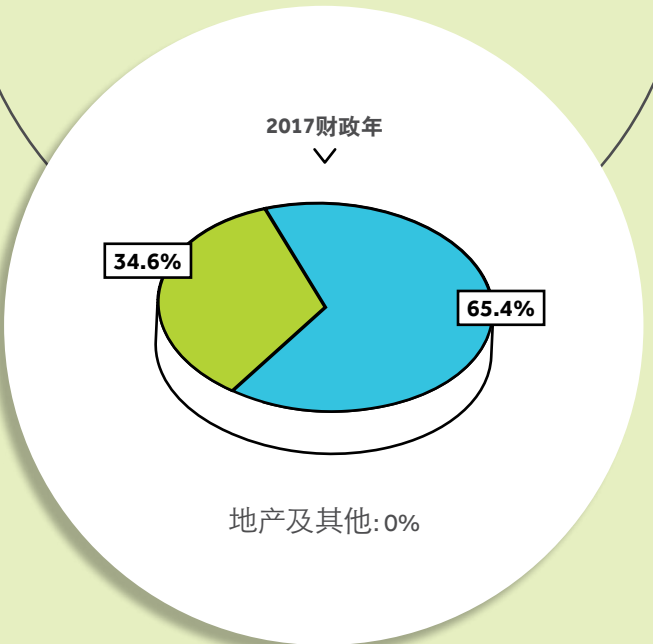
个别贡献 (%)



■ 马来西亚F&B ■ 泰国F&B

集团营运盈利

个别贡献 (%)



集团营运盈利

个别贡献 (%)

集团现在拥有三个独立的增长支柱 - 马来西亚国内食品和饮料 (马来西亚国内F&B), 泰国食品和饮料 (泰国F&B) 和出口 - 每个都有各自的长期战略和短期优先事项, 以确保星狮股控的可持续。马来西亚国内F&B致力于完成转型, 并从各种成本优化和效率提升举措中获得协同价值的同时, 泰国F&B通过创新应用和品牌建设扩大了覆盖范围, 并创造了更强的消费者忠诚度。另一方面, 我们的出口团队加倍努力, 在扩大的国际市场上增长销量。

尽管总体市场萎缩了5%, 泰国F&B有效的贸易和市场执行仍然保持了顶线和底线增长。同时, 我们的出口业务连续第三年实现了强劲的两位数增长。这两大业务支柱的强劲表现缓解了马来西亚国内F&B转型带来的短期成本的影响, 甚至使集团吸收了年内大部分商品价格的上涨。

更重要的是, 转型过后, 我们今时已锐变为一个更精简, 更有效的组织。从本质上来说, 我们加强了星狮股控在基础层面的竞争力以增强应对外部挑战的能力。

”

马来西亚国内F&B致力于完成转型, 并从各种成本优化和效率提升举措中获得协同价值的同时, 泰国F&B通过创新应用和品牌建设扩大了覆盖范围, 并创造了更强的消费者忠诚度。另一方面, 我们的出口团队加倍努力, 在扩大的国际市场上增长销量。

财务和分部审查

由于消费人情绪趋软和剧烈竞争,尤其是在马来西亚,导致集团收入从去年的41.7亿令吉降低1.6%至41亿令吉。

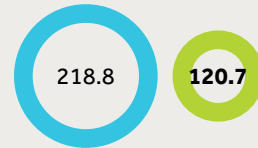
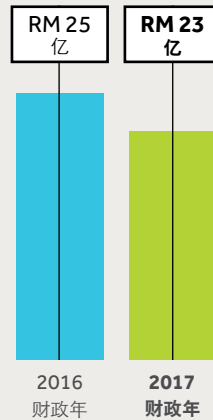
在运作上,我们所受到的最大影响是大宗商品成本上涨,特别是马来西亚的糖价。树脂和锡板价格也有所上涨,数量较少。因此,集团营运盈利录得20.4%的萎缩,跌至3.451亿令吉。然而,剔除重组及非经常项目的成本,营业盈利仅略低于2016财政年的4.066亿令吉至3.978亿令吉。这一切都要归功于对非商品相关成本更谨慎的监管和整个集团的效率改进。

马来西亚F&B(综合国内和出口)在2017财政年收益下滑8.2%至23亿令吉。这并不让人意外,因为在激烈的价格竞争,和从节日期间销量较前几年低迷看出尤其明显的消费人情绪趋软的情况下,我们决定借鉴“蓝海”的概念,避免对认知价值产生破坏作用的价格折扣。相反,我们致力于完成转型计划,坚定不移地努力建设长期的可持续发展。

鉴于较低的销售额,马来西亚F&B的营运盈利下降了44.8%至1.270亿令吉。扣除重组成本等一次性项目后,营运盈利下降幅度从2.165亿令吉缩减至21.7%至1.696亿令吉。高投入成本导致的利润下降被较低的折扣,较低的广告和促销支出以及较低的管理费用所抵消。

马来西亚 F&B

收益



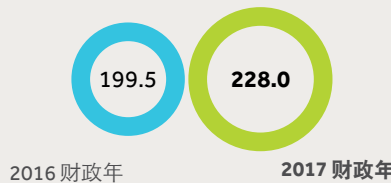
2016 财政年 2017 财政年
营运盈利 (百万令吉)



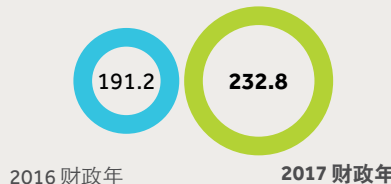
2016 财政年 2017 财政年
营运盈利 (扣除非经常项目) (百万令吉)

泰国 F&B

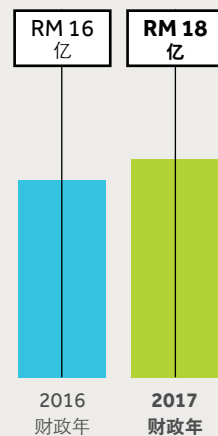
收益



2016 财政年 2017 财政年
营运盈利 (百万令吉)

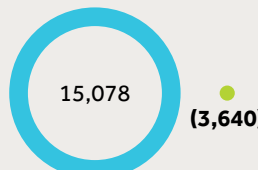
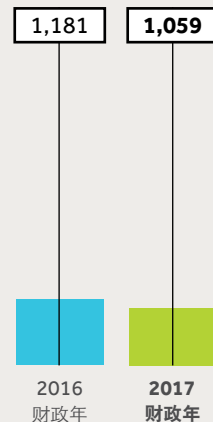


2016 财政年 2017 财政年
营运盈利 (扣除非经常项目) (百万令吉)



产业及其他

收益 ('000令吉)



2016 财政年 2017 财政年
营运盈利 ('000令吉)



2016 财政年 2017 财政年
营运盈利 (扣除非经常项目) ('000令吉)

泰国消费者支出在疲软的泰国经济环境下也走软，2016年10月泰国国王普密蓬·阿杜德驾崩更加剧了这一状况。再加上，上半年的严重干旱让农村消费者，特别是北部的居民受到很大的影响。

尽管如此，泰国F&B收益增长了8.7%达到18亿令吉。这主要得益于对印度支那出口的两位数增长，两个新的BEAR BRAND牛奶产品的成功推出和一个创新的可挤压TEAPOT甜炼乳管，再加上有利的泰铢令吉汇率。

泰国F&B的营运盈利从2016财政年的1.995亿令吉上涨了14.3%至2.28亿令吉。非经常项目除外，营运盈利增长了21.8%，达到2.328亿令吉。



2,500 多个关键流程，
以提高整体运行效率和效益



员工的工艺和产品创新每年
节省或规避1,000万令吉

”

“在运作上，我们所受到的最大影响是大宗商品成本上涨，特别是马来西亚的糖价。”

业务审查

提高成本效率

于回顾年度内，我们透过对马来西亚业务进行结构调整以简化流程，优化空间及资源，进一步提升本集团的效率及效益。我们重新组织了2,500多个关键流程，以提高整体运行效率和效益。这可以大大减少人力需求。人力费用的节省以及我们流程和产品创新的效率提高，每年带来超过4千万令吉的可持续储蓄。

我们鼓励员工通过工艺和产品创新找到途径改善我们做事的方式。我们在马来西亚和泰国分别组织了三年和十年的“Excel as One”和“Winning as One”会议里，各个团队将分享他们如何将提高生产力，节约成本和/或产品质量的想法转变为行动。今年，40个参赛团队呈递的创新可让我们每年节省/规避1,000万令吉。

泰国F&B的创新之一获得泰国-日本科技推广协会 (Technology Promotion Association (Thailand-Japan)) 颁发的Diamond Thailand Kaizen Award - 全国最佳员工提升生产力项目。



[有关这些创新的更多详情，请阅读我们的可持续发展报告。]

为了支持员工创新，我们不断投资于最新的科技来提高我们的运营效率。基于精明资本支出 (Smart Capex) 原则，这反映在我们庞大的资本支出中。除了能力和产能扩张之外，我们还寻求新的资本支出项目，通过规模经济，采购生产和缩短我们通往不同市场的路线，提高我们的成本效益。

科技是我们转型计划的重要组成部分，并将继续成为提高我们系统和流程效率的关键推动因素。现在，我们正在利用数据分析来更准确地预测市场需求，并相应地调整我们的产量。这使我们能够大大减少我们的库存天数，每年为我们节省数百万令吉。



从市场通路获取价值

在不断深化和拓展市场渗透的同时，我们通过协调计划改善我们在马来西亚的市场通路。从过去由不同的分销商管理我们的奶制品或汽水产品，我们现在改为一个统一的分销商团队分销整个产品组合。这项工作预计将带来更大的运营和路线效率，让我们的一些分销商提高销售量，贸易量也将大幅增加。

为了确保我们在全国范围内的8万多个销售点的无缝衔接，我们与分销商在这协调的计划上紧密合作，确保他们随时准备管理增长的物流和仓储需求，以及更大的销售团队。这使我们的零售商在经营方便上受益匪浅。通过协调，他们可以经由一个分销商下单订购所有F&N产品，减少书面工作，同时加强资源管理。

泰国团队通过在该国南部和东北部以及曼谷的三个新分销商的参与，扩展了分销网络。这使得其分销商总数达到21个，覆盖全国13.5万个销售点。

泰国F&N也通过全国范围内更多小贩的参与而获得了更高的知名度。我们的分销商使用内部开发的小贩综合数据库，为4万名使用有TEAPOT和CARNATION®品牌的产品的小贩提供服务。此类为获得餐馆和连锁餐厅忠诚的运动正在进行当中。

品牌表现

尽管消费人抱持谨慎开销态度及竞争加剧，马来西亚F&N仍坚定不移地在广泛不同的平台上推展市场与品牌运动，在适当的场合向消费者推介适当的产品。今年，100PLUS、OISHI、F&N SEASONS及F&N NutriSoy保持在大马各别市场的领先地位，而一系列的星狮乳制品(F&N, Gold Coin, TEAPOT, CARNATION®, Cap Junjung®及IDEAL®)，也巩固了在炼乳与淡奶市场不容置疑的领先优势。

这一年对于100PLUS来说特别令人振奋。100PLUS不仅成为第29届东运会的指定运动饮料，

甚至成功列入马来西亚记录大全(The Malaysia Book of Records)的“全国最大的圆顶结构”(Biggest Dome Structure)和“最大的罐装复制品”(Biggest Can Replica)。

我们还与麦当劳签署了一项协议，在他们全国261个快餐店提供100PLUS。这个合作伙伴关系将每年为超过1.6亿麦当劳客户带来100PLUS，也是迈向将等渗饮料定位为适合每个人的清爽健康饮料的积极步骤。

在泰国，BEAR BRAND和CARNATION®通过有效的营销和贸易活动，在各别市场中保持第一的位置。CARNATION®的业绩部分归功于主打家庭用户市场的140ml罐装的推出。在推出的三个月内，小罐装已经获得了3%的市场份额。与此同时，随着可挤压管的推出，TEAPOT成功地将加糖饮料奶精的市场份额增加一倍。泰国F&N在柬埔寨和老挝也透过TEAPOT成功的营销活动增长了13%，使其覆盖面扩大至1.2万名小贩。



永远更健康的选择

作为一个负责任的企业公民，我们非常重视开发对健康有益的饮料。我们不断努力降低饮料含糖量，同时添加维生素和矿物质，以提高其营养价值。

年内，我们进一步降低了我们的产品组合中的糖指数，与2007财政年相比现在下降了24%，并推出四种新产品 - 马来西亚的100PLUS ACTIVE和F&N NutriSoy Fresh以及泰国的BEAR BRAND Sterilised Milk Hi Folate 和 BEAR BRAND Gold Goji Berry，扩大了我们的健康产品系列。

100PLUS ACTIVE不含碳酸，适合那些积极参与体育运动及选择用非碳酸等渗饮料解渴的人。F&N NutriSoy Fresh是我们经巴氏杀菌处理的新鲜豆浆，含有九种必需氨基酸和高钙质的成分。BEAR BRAND Sterilised Milk Hi Folate含有高叶酸和铁含量以增强血液循环，而BEAR BRAND Gold Goji Berry富含维生素A，能够改善视力。

我们也很自豪我们的四款产品-100PLUS, 100PLUS ACTIVE, FARMHOUSE Fresh和F&N Magnolia Lo-Fat Hi-Cal Milk - 已经在马来西亚获得了"健康标志" (Healthier Choice Logo)。卫生部 (MoH) 于2017年4月通过了这一项标准以帮助消费者做出更健康的采购和饮食决定。

在履行我们"尽情享受，美好益处"的承诺的同时，我们的目标是增加产品组合中更健康的产品数量，在2020年前为所有饮料类别提供更健康的选择。

出口

我们正在将出口发展成为第三个业务支柱，把扩大的团队专注于了解我们的目标市场，并专门满足客户的挑剔需求。从专注于东盟和大中华地区，我们已经进入了两个清真核心市场 - 中东和北非 - 在这里我们的清真认证进一步加强了杠杆作用。这些市场的出口量在2017财政年增长了30%以上。

炼奶继续在出口业务中占据主导地位，用不同的包装尺寸满足从个人消费者到工业用户不同客户群的特定需求让销售额有所增加。2017财政年，马来西亚乳制品出口增长26%。同时，我们建立了向加纳，巴基斯坦，伊朗，沙特阿拉伯和日本供应100PLUS和F&N SEASONS的管道。

我们的出口团队通过与客户合作开发创新的产品应用，为他们提供附加价值。目的是发展长期合作伙伴关系，建立F&N和TEAPOT为强大的出口品牌。我们已经与中国和墨西哥的合作伙伴建立了TEAPOT为联合品牌。

整体而言，我们新增的出口市场包括安哥拉，巴林，印度，伊拉克，墨西哥和也门，现在已高达55个国家。就目前的形式而言，马来西亚的出口量应该可以在2020年前超过5亿令吉的销售目标。这将得到生产能力提高和建立出口区域办事处的支持，加强我们的上市能力以及我们对当地市场的了解。



一个统一的分销商团队
分销整个产品组合
改善了我们的
零售商的经营便利性



TEAPOT 成功地
将加糖饮料奶精的市场份
额增加一倍



出口至清真核心市场
(中东和北非)
增长了30%以上

产能扩张

我们早前宣布的资本支出项目已得到跟进，以提高我们的生产和仓储能力，扩大我们的能力，并缩短我们通往不同市场的路线。我们的目标是最大限度地从投资中获得回报，而我相信我们正在取得良好的进展。

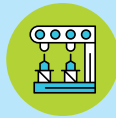
本财政年，星狮在莎阿南设立新的聚对苯二甲酸乙二醇酯(PET)瓶生产线，古晋厂于2017年3月14日正式投入使用一条价值3,150万令吉的超高温(UHT)加工生产线。这是砂拉越的第一条UHT生产线，年产超过340万箱，通过减少从马来西亚半岛运输产品的需求，每年可节约280万令吉。

另外两项正在进行的重大项目是彭亨文冬矿泉水厂扩建，预计2018财政年竣工；以及莎阿南厂的冷无菌PET生产线和仓库。冷无菌灌装生产线将于2018年初投入使用，将减少40%树脂包装材料用量，而预计于2019财政年完成的新仓库将大大节省仓储成本。

我们还计划投资2亿令吉的生产设备，进一步提升产品创新和成本竞争力。其中包括：



莎阿南每分钟600瓶的水供



莎阿南的综合吹瓶机和灌装机



泰国Rojana的甜炼乳袋和灌装线



泰国Pak Chong屋顶型纸盒充填机

员工发展

我们认为人力资源是我们最宝贵的财产，并且一直在寻求为他们提供持续发展的机会，充分发挥其内在潜力。转型之后作为一个更精简的组织，员工具备帮助我们实现雄心壮志的技能和能力变得更加重要。

年内，我们投资超过220万令吉进行培训及发展，其中包括来自马来西亚及泰国25名员工的运行工程证书(Operational Engineering Certificate)第一级及4位管理人员6月参与泰国酿酒(Thai Beverage Group)旗下的东盟管理发展计划(ASEAN Management Development Programme)。

我们也鼓励集团内部更多的知识共享，由部门领导人与其他部门的员工进行交流。这是为了创造更大的组织凝聚力和让员工了解他们的个人职责如何支持集团的整体表现。年内，共举办了58场课程，由网络风险，清真行动，至个人发展，财务策划及心肺复苏(CPR)的，共吸引超过1800名参加者。

我们相信这样的员工交流有助于提高工作满意度，从而提高生产力。为了更好地了解员工的需求和期望，并确定关键的优先领域，我们还进行了一个两年一次的员工敬业度调查，回复率高达99%。

集团强调通过透明的沟通和参与在组织内部建立透明度，使得员工对我们转变的必要性有了高度的了解。事实上，在全体员工的全力支持下，我们才能在年内取得了可喜的成绩，现在处于更有利的位置，可以将F&N带向未来。



迈向未来

尽管我们预计马来西亚的经济形势将继续存在挑战，但我们对资本开支项目实现后的业绩反弹感到乐观，为我们提供空间拓展业务。分销商协调计划在帮助更多的产品被分派到不断增长的销售点网络后，将提供交叉销售的好处。

与此同时，我们较为精简的经营结构将帮助我们在利润率缩小的环境中保持竞争力方面发挥重要作用。在马来西亚完成转型后，本集团将能够在新财政年度起获得提高组织效率和运营储蓄的协同效应和价值。当然，当我们更具成本竞争力时，我们将能够更积极地参与市场的价值细分并获得市场份额。这良性循环将从2018财政年起带来收益。

我们将大胆制定新的目标，为消费者提供更多更健康的产品。举个例子，尽管我们的100PLUS已经达到了补充糖分的最佳水平，但是我们会投入更多的时间和精力，在不影响补水性能的前提下进一步降低糖含量，从而推动创新。

"我们期待在2018财政年推出更多的新产品，并充分利用资本支出项目完成后增加的产能和能力推动未来增长。"

泰国的重点将是继续创新，以求进一步发展。我们仍然有空间发展泰国F&B在国内的覆盖范围，同时开发新产品应用和包装以确保更高的销售量。鉴于甜炼乳可挤压管的成功，泰国F&B正在考虑开发更创新的产品。他们也将考虑相邻的产品类别，并巩固其在柬埔寨和老挝的地位。

集团将充分利用出口支柱产生的势头，进一步扩大我们的国际足迹的广度和深度。星狮股控将更重视创新，以提高盈利及能力，转化为收入增长。

在风险管理方面，随着经营环境和市场形势的变化，本集团设有专门的风险管理委员会，定期召开会议讨论新出现的风险和减缓措施。本报告中"应对风险和机遇"部分概述了我们如何管理当前主要风险的细节。

2017财政年里见证星狮股控为了优化价值链的业务转型完成，接着接下来本集团将致力于不断完善我们的工作方式，以实现转型计划的全部效益。

我们作为一个更加精简和强大的组织踏入2018财政年度，我们现在正处于正确的位置，专注于发展机会。我们期待在2018财政年推出更多的新产品，并充分利用资本支出项目完成后增加的产能和能力推动未来增长。

林友和
首席执行官



请扫描QR码
即可观看"首席执行官
近距离"视频。