

与首席执行官 对话

林友和
首席执行官



与首席执行官对话



在宏观经济环境动荡的背景下，星狮集团于 2025 财年的财务表现如何？

今年上半年，地缘政治紧张的局势明显在我们的主要市场内蔓延。这些发展，加上全球贸易受阻、游客到访人数减少，以及更广泛的经济不确定性所导致的较为疲弱的宏观经济环境，促使我们在设定清晰的业务重点时，采取了更为审慎且有纪律的做法。

在此背景之下，2025财年成为了我们从既有核心业务中持续创造价值的一年，尤其是在饮料及炼奶等成熟业务的领域。这一战略重点带来了具韧性的业绩表现。我们全年录得52 亿令吉的营业收入，并在全球及区域市场波动加剧的情况下，持续保持着盈利的动能。

尽管我们在 F&N AgriValley 的项目上承担了启动阶段的成本，并在柬埔寨的市场应对显著的阻力，我们的营业利润以及税前利润仍分别按年增长 5.1% 及 4.8%。这主要得益于较低的投入成本、严谨的成本管理，以及各市场营运效率的提升。若不计入柬埔寨市场在年内最后两个季度的较弱表现，集团于本财年的收入增长整体仍处于稳健的轨道。

“2025 财年的表现，充分的展现了我们在全业务范围内最大化价值的战略实力。”

总体而言，2025财年的业绩展现了我们实现业务价值最大化战略的有效性。现有业务部门的强劲贡献有效缓解了对综合奶牛场的启动投资压力，体现了我们在充满挑战的环境中展现出的韧性和适应能力，同时也推动了未来增长的关键驱动因素。



F&N AgriValley 在 2025 财年的发展进展如何？

我很高兴与大家分享，构成 F&N AgriValley 的三大组成部分——乳业养殖、种植以及加工设施——在今年均取得了显著的进展，这标志着我们朝着成为一家全面整合型乳业经营者的目标迈出了关键的一步。

在乳业养殖方面，我们采用了适用于高产 Holstein 纯种奶牛的气候控制式牛舍，其设计与美国及其他温带国家的设施相似。在首个完整年度内，牛奶产量超出了原定的每日 28 公升目标，验证了我们营运模式的可行性。我们对高产 Holstein 奶牛的投资，以及可在最少人力投入下、同时为多达 80 头奶牛进行挤奶的先进旋转式挤奶系统，使整体营运具备高度扩展性，仅需更少的牛舍、奶牛的数量及人力资源。这一成功的概念验证，进一步印证了我们的养殖模式在长期效率方面的优势。

在种植方面，我们在土地整理、现代化农业机械及中心支轴灌溉系统上的投资，使一支规模精简、以科技为核心的团队，成功在 Pasir Besar 完成青贮玉米的种植与收成。这些成果证实，大规模、低人力投入的种植模式在马来西亚是可行的。展望 2026 年，我们将把相关业务扩展至 Londah，并预期青贮玉米、高粱及豆类作物的单位产量将进一步提升。

这些进展将有助于支持更低成本的饲料生产，而饲料成本正是 F&N AgriValley 成功的关键因素之一。

此外，我们的加工设施亦按计划推进，并预计于 2026 年初投入商业化生产，及时处理由第二批青年母牛所产的新鲜牛奶。该设施配备世界级的灌装与包装技术，确保能够为国内及出口市场稳定供应高品质的鲜奶。

F&N AgriValley 同时也是马来西亚乳业及农业食品领域发展的重要里程碑，这从联邦与州政府所给予的有力支持中可见一斑。年内，我们有幸接待 森美兰州务大臣 YAB Dato' Seri Utama Haji Aminuddin bin Harun 以及农业及粮食安全部长 YB Datuk Seri Haji Mohamad bin Sabu 的到访。

随着 2025 财年 这一奠基之年成功验证了我们的营运模式，并在核心基础设施全面到位的情况下，我们已具备条件，能够因应市场需求迅速扩大规模。

展望未来，我们将专注于释放农业与乳业价值链的全部潜力，通过扩大产奶能力与牛群规模、持续强化可持续饲料种植，并进一步提升营运的效率，以便为马来西亚及区域市场提供营养丰富、价格可负担的优质鲜奶。

与首席执行官对话



星狮集团今年在其他主要资本投资方面的进展如何？

我们在 2025 财年 持续通过多项关键的资本项目，投资于产能扩张与营运效率提升，这些项目均与我们的长期增长战略保持一致。

今年的一项重要里程碑，是2025年8月我们位于北海的星狮饮料厂正式投产。该设施服务马来西亚半岛北部市场，有助于降低对莎阿南供应的依赖，同时减少了与物流相关的排放，并提升整体供应链效率。该工厂具备高度的自动化能力，并可生产多个产品类别，这不仅增强了我们的成本竞争力，也支持建立更精简、更灵活的营运网络。



与此同时，F&N Foods (Cambodia) Co., Ltd 工厂的建设工程仍按计划推进，预计于 2026 年 完成。投产后，该设施将生产炼乳及淡奶，实现面向中南半岛市场的本地化且具成本效益的生产。这将进一步强化我们在区域内的布局与竞争力，把握增长机遇，并为当地消费者创造更大价值。



星狮集团在 2025 财年如何回应不断变化的消费者偏好？

健康与身心福祉持续影响着当今消费者的选择，对无糖选项、植物性营养以及兼顾营养与口感的功能性饮料的需求不断增长。在这些洞察的引导下，我们持续推动创新并强化产品组合，推出既能满足现代生活方式需求、同时又坚守品质与风味传承的产品。

年内，我们推出了多款反映上述趋势的新产品，包括 F&N Sparkling Zero、100PLUS ZERO Power Peach、F&N Magnolia 100% Fresh Milk UHT（100%超高温灭菌鲜奶）、RANGER RIMAU 低糖能量饮料、OYOSHI Chakuza Sparkling Green Tea，以及采用优质水果与真实果肉制成的 Sunkist Pulp Orange Fruit Drink。这些产品不仅扩大了我们对于年轻及注重健康消费者的吸引力，也延续了马来西亚人世代熟悉并喜爱的大胆清爽风味。

除了新品推出，我们也持续提升现有产品组合的营养价值。目前，我们饮料与乳制品产品组合中，约70%已符合 Healthier Choice（更健康选择）标准，让消费者在日常生活中更容易作出更明智的选择。

延续年初在泰国推出的 F&N NutriWell Soy UHT Milk（超高温灭菌豆奶）所取得的良好市场反应，我们在马来西亚进一步扩展植物性产品组合，推出全新的 F&N NutriWell 系列，包括燕麦奶（Oat Milk）、杏仁奶（Almond Milk）、紫米豆奶（Purple Rice Soy Milk）以及燕麦与藜麦豆奶（Oats & Quinoa Soy Milk）。这些产品均强化添加维生素 D 与钙，并且不含胆固醇，深受寻求营养丰富、口感出众的乳制品替代饮品消费者欢迎。

与此同时，我们也持续革新食品品牌与消费者的互动方式。“NONA Tuang, Kacau-Kacau Siap!” 推广活动为新一代消费者带来便捷的烹饪解决方案，展现 NONA 产品如何轻松融入日常家庭料理。另一方面，LOT100 通过 Rebrand 2.0 焕新升级，以充满活力的新包装设计 with 更鲜明的品牌个性，重新点燃马来西亚消费者对这一经典软糖品牌的喜爱。

作为马来西亚第一大等渗饮料品牌，100PLUS 持续倡导积极、健康的生活方式，并通过创新不断强化品牌的时代相关性。在 100PLUS ZERO 成功推出后，零糖零热量的 100PLUS ZERO Power Peach 亦随后上市。100PLUS 也进一步拓展至功能性细分领域，推出非碳酸等渗饮料 100PLUS ACTIVE，以及专为肌肉恢复而配制的高效补水产品 100PLUS PRO High Protein。除产品创新与体育发展外，100PLUS 亦通过全年持续的互动推广，加深与马来西亚大众的联系，并提升公众对健康补水的认知。



在泰国，我们 持续与餐饮业社群建立稳固关系，通过“TEAPOT Enhances Your Dearly Creations”推广活动，与 超过 30,000 名 小贩经营者展开互动。该活动旨在透过打造优质食谱，并结合 TEAPOT 炼奶提升饮品品质，协助小贩提高销售表现。

善用我们的鲜奶平台，我们 也看到了进一步拓展健康与保健产品组合的机会，尤其是在炼奶领域。通过上述举措，我们 再次重申对提供契合不断变化生活方式与消费偏好的产品承诺，同时坚守“尽情享受，美好益出”的品牌初心。

与首席执行官对话



请概述印度支那业务部在年内的主要发展。

2025 财年，由于消费者情绪趋弱、旅游活动减少，以及在区域紧张局势下，对柬埔寨与缅甸的出口受到干扰，泰国的营运环境充满挑战。尽管面对这些不利因素，泰国星狮乳制品（F&N Dairies Thailand, FNDT）仍维持其品类领导地位，其中 Carnation 在炼奶与淡奶市场持续保持第一位置，TEAPOT 领跑 1 公升无糖 UHT 细分市场，而 BEAR BRAND 亦在灭菌奶品类中稳固其主导市占。

我们通过有针对性的贸易与行销举措，进一步强化品牌能见度与客户忠诚度。TEAPOT “Use More, Get More” 推广计划透过产品兑换奖励食品与饮料业者，推动重复使用，并深化品牌在外食渠道中的互动。同样地，Carnation 推出整合式行销活动及精准试饮推广，有效提升品牌曝光度，带动居家产品试用，并进一步巩固其市场领导地位。

展望未来，我们位于柬埔寨的全新工厂不仅将提升规模化能力与营运韧性，也将支持我们的出口导向增长战略。星狮目前已在柬埔寨炼奶市场占据领先地位，并在全国拥有成熟稳固的分销网络。凭借这一坚实基础，我们已具备条件，自 2026 年起拓展至更多新产品类别。



您对星狮集团在 2026 财年的展望及主要重点为何？

地缘政治不确定性及宏观经济阻力预计仍将持续。然而，集团凭借稳健的财务状况、来自核心业务的健康现金流，以及审慎的成本管理与资产优化能力，已处于能够以灵活性与韧性应对这些挑战的有利位置。

在此基础上，我们于 2026 财年的重点将是加速市场份额的增长，并高度聚焦于以健康为导向的产品组合。随着 F&N Magnolia 100% Fresh Milk UHT 持续壮大，以及 F&N NutriWell 在马来西亚正式推出，我们已处于有利位置，把握该细分市场中更大的发展机遇，并以持续创新作为支撑。

与此同时，我们的食品业务支柱亦将持续透过反映现代生活方式与消费偏好的创新而不断演进。增长动力将来自更便利的包装形式与规格，同时配合产品组合优化，以进一步提升营运效率。

展望未来，我们亦清楚认识到走出成熟市场、多元化发展的重要性。在这一背景下，F&N AgriValley 被视为一项具转型意义的机会，有助于强化集团的整合乳业能力，并为马来西亚的食品安全目标作出贡献。

整体而言，星狮集团仍坚定致力于通过策略性投资创造可持续价值，以扩大消费者覆盖面并降低环境影响。尽管这些战略投资在短期内可能对利润率带来一定影响，但它们是集团长期增长轨迹中不可或缺的一环。



与首席执行官对话



那么，您将如何实现这一目标？

要在这些全新领域取得成功，我们必须从内部做起，持续强化自身能力。增长必须建立在更强大的内部实力与更灵活的工作方式之上。在“以数码驱动增长（Digital for Growth）”及“提升竞争触达力（Reach Competitively）”这两大策略支柱的指引下，我们正重新塑造组织的营运方式，以提升竞争力，并更迅速地回应市场机遇。

在“以数码驱动增长”方面，我们正将人工智能（AI）与数据分析深度嵌入营运流程中。预测性工具已有效提升销售预测、库存规划及供应链响应能力，而由 AI 驱动的工作流程亦正在全面提升各职能的生产力与决策质量。

这些举措已带来可量化的效率提升，而我们将持续扩大 AI 的应用范围，包括在制造环节引入预测性维护，以及在 F&N AgriValley 推动营运自动化。



预测性工具现已提升销售预测、库存规划与供应链响应能力，而 AI 驱动的工作流程则全面提高了各职能的生产力与决策水平。

与此同时，我们亦持续精简供应链、价值链与指挥链，以提升整体营运速度、透明度与效率，从而通过更快速的决策、更低的复杂性，以及更高效的资源配置，实现更具竞争力的市场触达。

最重要的是，我们将持续投资于人才发展，培育敏捷性、持续学习与卓越运营的企业文化。保持市场相关性，意味着贴近消费者、与持份者紧密协作，并为所服务的社区创造具意义的价值。我们的志向不仅在于企业成长，更在于以负责任且可持续的方式，协助塑造行业的未来。



最后，您是否有任何总结性意见？

展望 2026 年，我们期待在东马庆祝成星狮成立60周年，标志着自1966年首次展开营运以来走过的六个十年。在纪念这一重要里程碑之际，我们再次重申对东马及其社区根深蒂固的承诺——过去、现在与未来，与社区一同成长。

F&N AgriValley 于今年取得了显著进展，而这一切离不开多方的通力合作，包括 森美兰州政府、智利驻马来西亚大使馆、马来西亚兽医服务局，以及 马来西亚检疫与检验服务局（MAQIS）的支持与协作。

最后，我谨向所有利益相关者致以由衷的感谢——包括我们的员工、供应商、业务伙伴、客户、消费者，以及董事会与管理层——感谢大家持续给予的信任、承诺与合作。我们的员工尤其关键，他们始终是我们韧性进步的中坚力量，在机遇与挑战并存的环境中，展现出坚定不移的投入与奉献精神。展望未来，星狮集团将继续专注于通过创新、多元化与转型，创造未来价值，为所有人带来更具可持续性的成果。

林友和
首席执行官