

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，

2018年是另一个面对全球和区域不确定性，以及国内推行具活力政策环境的年头。尽管如此，由于本公司致力迈向长期可持续性，我们继续投资于本公司的未来，继续推进本公司组织的转型，增强员工的能力，改造我们的流程，以及重新思考我们经营业务的方式。



▼ 集团收益:
41亿令吉

在2018财政年推出
13种新产品

出口迈向在
2020年之前超越
8亿令吉的销售指标



请扫描或点击二维码以收
看“首席执行官业务检讨”
视频。



在3年时期内投资超过5亿令吉以增强产能和增强本公司的能力

除了交付新且独特的产品和扩展本公司的出口业务之外，我们也专注于通过增加产能，成本优化，产品组合合理化来强化我们的运营能力。我们严谨地专注于各项可创造长期价值的倡议已协助本公司在2018财政年取得了一些正面的成果。

在本年度，我们开始收获本公司在2015年开始推行之转型计划的成果，并为本公司的马来西亚运营取得成本协作效应，尤其是在本公司业务的利润不是很理想的时刻。

在今年完成的一些专项资本开销 (CAPEX) 项目增加了本公司的产能，进而加强我们的出口能力，以满足海外市场日益增长的需求。出口额继续连续第四年取得双位数的成长速率，这使到本集团有望在2020年之前突破8亿令吉出口销售额的目标。

我们在新生产技术的投资取得了正面成果，即生产附有功能性好处的高质量更健康产品选项。在本年度，我们推出了13种新产品，并提供更健康的选项和不同的包装，以满足现代消费人更讲究的品味。这些新产品获得正面的市场反应，进而为本公司整体市场份额的增长做出贡献。

整体上，大马星狮食品与饮料业务部 (Food & Beverages Malaysia, F&B Malaysia) 自2018年第二季度以来连续三个季度录得收益增长，这显示本公司在重组后恢复稳定。同样的，尽管泰国市场普遍收缩，泰国星狮食品与饮料业务部 (Food & Beverages Thailand, F&B Thailand) 仍然继续在顶线和底线方面都取得正面的业绩。

运营重点

作为市场领导者，即使面对具挑战性的市场状况，我们也得不断寻觅新的机会和制定策略以维持盈利增长。

有鉴于此，我们倾全力做出正确的决策和采取适当的策略来推动我们的长期增长目标，而非采取短期行动。我们的核心理念是必须做好准备以迎接所有未来挑战，并在引爆点出现时凭着我们稳当的策略来驾驭浪潮。简而言之，我们将为未来做好准备。

首席执行官商业评论

本公司在2018年推行的一些重要措施如下:

- 以消费人为中心的创新:

或许目前是在我们135年历史长河中最迫切需要积极回应消费人之瞬息万变口味偏好和生活方式改变的时刻。

100PLUS Reduced Sugar获得令人鼓舞的反应，它在2018年4月推介后的短短三个月内占有等渗类饮料的3巴仙市场份额，再次证实了我们有能力为我们的致胜品牌配制更健康的选项。这增强了我们在不久的将来为消费者推出更多创新和更健康的替代品的信心。

我们致力履行本公司的“尽情享受，美好益处”承诺，并将继续推出更健康的选项和推动产品创新，同时向我们的消费人倡导活跃的生活方式。

除了满足最终消费人的期望外，我们也充分利用本公司固有的优势，为本公司在商业和工业领域的合作伙伴提供创新的解决方案。例如，我们的炼乳和淡奶系列现已备有系列广泛的包装方式，即从单份享用棒和可挤压管乃至20kg包装，以满足业界和特定买家的需求。

- 改造进入市场策略:

去年，我们在统一本公司的分销网络时开始落实“一”的力量。在2018年，我们在货品运往市场途中亲睹了运营效率的提升，以及更容易与我们零售商交易。

然而，本公司饮料和乳制品业务的合并所带来的大幅度销售量增长，使到我们的销售策略需要进行观念改变。在本年度，我们通过销售卓越计划让我们的销售团队掌握交叉销售技能。这项为期44周的计划建立了一种可持续和方法学方式，以通过最大化每一家分店的货品组合销售额来推动本公司销售团队的卓越运营和效率。

我们致力履行本公司的“尽情享受，美好益处”承诺。

零售领域的变化中动态和消费人购买行为也意味着需要相应地调整本公司的进入市场策略，包括更专注于电子商务。

- 增加出口:

出口在本集团的角色日益重要。国际市场的出口量增长在某个程度上有助于抵消顶线和底线压力，并平衡我们的外汇风险。

从地域角度来看，本公司的超过15巴仙销售额是来自马来西亚和泰国以外的地区。在加紧关注短短三年，我们的出口业务就比2015财政年增长了38巴仙。

我们意识本公司的出口业务具有很大的潜能，并计划加速进军具有高潜能的市场，尤其是在东盟，中东和非洲国家以及大中华地区。

我们在英达岛乳品厂推行的2千5百万令吉消除瓶颈倡议将显著提高我们的年产能以推进和加速来自马来西亚的出口。

- 从投资组合合理化取得价值:

在目前，星狮控股有限公司(“星狮控股”或“本集团”)拥有20个品牌参与市场上不同组别的竞争。因此，我们采取了综合方法以全面提取本公司产品组合的价值。这涵盖评估适宜每一个品牌的策略，以最大化投资回报和让本公司能够优先考虑高价值的机会。



在这方面，我们今年整合了F&N SEASONS，F&N NutriSoy和F&N NutriWell在 F&N SEASONS主品牌旗下的，并通过一项重新包装以振兴它。在目前，F&N SEASONS是本公司产品组合中的另一个强大品牌，年收益超过2亿令吉。

我们对炼乳和淡奶产品进行了类似的工作，这使到本公司在这个组别经营的每一个品牌具有更清楚的定位和差异化目标。

• 从内部催化成长:

我们确认只有协调我们的员工为一个共同目标而努力，本公司转型计划才能实现全部价值。今年，我们推介了Global Values，以便向本公司的每一位雇员灌输协作（Collaboration），创造价值（Creating Values）和关心利益相关者（Caring for Stakeholders）的统一文化。

通过我们的迈向2020年人力资本路线图，星狮控股有一个明确的策略计划以继续自我定位为优选雇主。'Beverest'，即一项为泰国酿酒(ThaiBev) / 星狮集团而设的全面表现管理系统，是于2018年推行，以便更好地管理我们的人才，关键表现指标和个人发展计划。

自2017年以来，本集团已将人才管理纳入所有执行员的共享企业关键表现指标（KPI），以强调员工开发乃是每位执行员的责任。

为了鼓励在职场建立强大的反馈文化，我们推介了F&N VOICE - 一个让雇员通过WhatsApp移动简讯平台，直接与高级管理层分享他们对任何事情之看法的简易且快捷反馈管道。

为了进一步加快从产品开发到商品化的过程，我们的研发和制造组已从2018年10月1日起由相同的管理团队负责。

2018年的表现

我们的2018财政年表现反映了本公司之强大且多元化受信赖品牌产品组合的实力，我们有能力配制味道好的更健康选项，以及我们为各策略支柱，即大马星狮食品与饮料业务部（F&B Malaysia），泰国星狮食品与饮料业务部（F&B Thailand）和出口业务坚定落实的策略和优先事项。

我们确认本公司的出口业务具有很大的潜能，并计划加速进军具有高潜能的市场，尤其是在东盟，中东和非洲国家以及大中华地区。



尽管消费人谨慎地消费，但是本公司的主要品牌如100PLUS，F&N SEASONS，OYOSHI和F&N Fun Flavors皆于2018财政年在它们各自的组别维持领先地位。同样的，F&N旗下的炼乳和淡奶也维持它们的市场领先地位。新推出的产品也有助100PLUS进一步扩大它已在等渗饮料组别占有的显著市场份额。

在泰国，星狮巩固了它在炼乳总市场价值和营业额皆排名第一的位置，这可归功于成功的营销和品牌塑造计划。在今年，它也推出了TEAPOT挤压管味道，并在柬埔寨和寮国将小贩覆盖范围扩大到大约13,000家，进而巩固星狮作为该本区域炼乳产品市场的领导者地位。

出口业务继续保持增长趋势，在今年，我们将星狮产品的覆盖范围扩大到68个国家。我们也制定策略以进一步扩大现有和新的市场，并将提升出口额作为本集团的重要贡献者。在2018财政年度，我们的出口业务贡献了本集团运营盈利的超过14巴仙。

在截至2018年9月30日的财政年，星狮控股取得略高的41亿1千万令吉收益，相较于去年的41亿令吉，这可归功于有效的佳节促销活动和更高的出口销售额已减轻了投资组合合理化带来的影响。

首席执行官商业评论



“
 尽管2018年的业绩显示本公司有能力取得更好的成本协作效应，但我们的未来优先事项将是迈向收益增长。
 ”

在截至2018年9月30日的财政年，本集团的税前盈利增长了19.5巴仙。若不包括在去年招致的重组成本和其他一次性项目，本集团的税前盈利增长了3.2巴仙。

我们在本年度的盈利表现乃是成本倡议，有利的白糖进项成本，有利的外汇影响和在去年招致的重组成本所带来的正面影响，这一切已被一些基于乳制品材料的成本上涨，包装成本和更高的营销开销所抵消。

分组方面，在截至2018年9月30日的财政年，大马星狮食品与饮料业务部 (F&B Malaysia) 取得略高的23.22亿令吉收益，相较于去年的23.19亿令吉；运营盈利则从去年的1.207亿令吉增长38.1巴仙至1.667亿，若不包括重组成本和其他一次性项目，大马星狮食品与饮料业务部 (F&B Malaysia) 的运营盈利降低了4.5巴仙。

泰国星狮食品与饮料业务部 (F&B Thailand) 在本年度维持它的成长和市场领导地位，即通过成功的新产品推介，有效品牌塑造的支援和消费人贸易活动。尽管国内市场环境艰辛，泰国星狮食品与饮料业务部 (F&B Thailand) 的收益仍然增长2.2巴仙，按当地货币计算，但由于令吉兑泰铢汇率走强，收益只略增0.3巴仙至17.87亿。

在截至2018年9月30日的财政年，泰国星狮食品与饮料业务部 (F&B Thailand) 的运营盈利比去年增长13.1巴仙至2.58亿令吉，这可归功于出口收入增加，有利的进项成本和较低的运作开销。新产品推出和品牌塑造活动所需的更高营销开销则局部抵消了这些收益增长。

大马星狮食品与饮料业务部 (F&B Malaysia) 和泰国星狮食品与饮料业务部 (F&B Thailand) 之财务资讯的详情请参阅业务检讨和分组分析部分 (Business Review & Segmental Analysis)。

建立为未来做好准备的业务：社会和环境平等

持续经营一家企业需要对长期的社会，环境和经济目标采取平衡的方针。基本上，这意味着推动我们的策略决定以创新和交付更健康的选项，以及更可持续生产的产品。

我们已经配合消费人的生活方式转变和响应政府作出的更健康饮料呼吁。在2018年，全部100PLUS系列和F&N SEASONS菊花茶，皆已采用减低糖含量的新配方和获得马来西亚卫生部颁发更健康选择标志认证。OYOSHI 绿茶和F&N Ice Mountain矿泉水和饮用水也获得马来西亚卫生部颁发更健康选择标志认证。我们的目标是在2020年之前为我们所经营的每一种产品组别提供 healthier 的选项。

除了专注于建立一门可持续的生意之外，我们也将继续履行本公司对所运营社区，环境和经济的可持续发展责任。

我们不断探讨各种点子和充分利用各种技术以减少和检讨本公司包装材料的成分。例如，本公司莎亚南工厂的新无菌冷灌装聚对苯二甲酸装(PET)瓶生产线使用的PET树脂包装已减少40巴仙。

在过去三年，本集团的资本开销有助于促进内包生产能力。通过提高我们的生产和仓储能力，并缩短运往我们所服务之不同市场的路程，我们希望进一步减少本公司运营对环境的影响。



前路：促进成长

展望未来，我们的未来增长将由三个关键驱动因素支持，即创新，卓越执行和成本竞争力。尽管2018年的业绩显示本公司有能力取得更好的成本协作效应，但我们的未来优先事项将是迈向收益增长。

我们的包容性成长策略将涵：

- 为我们的员工，消费人，来往商家，股东和我们运营的社会创造价值；
- 扩增我们的品牌和产品组合以赢得更多市场；
- 扩大本公司市场范围的广度和深度，包括电子商务，出口，B2B组别。



• 创新：

创新不再仅是指新产品开发而已，但有一个新创以消费人为中心产品的稳定管道肯定对该公司的未来有利。

我们希望本公司的员工能找到运营更有效且更实际的新方法，同时为所有利益相关者呈献正面的体验。换句话说，创新必须能支持本公司员工，本公司品牌和本公司市场的成长。

我们将把创新纳入本公司的各项策略中，以推动我们所做的任何事情的增长和步骤改变，即善用人才和技术，优化我们的资源，以及促进与本公司利益相关者的有意义合作。

在产品方面，我们的策略是超越有机成长，即通过扩大传统节日的使用，以及进军相邻组别和餐饮业使用的一步基于乳制品材料。我们将继续呈献更健康的选择，便利和灵活性以迎合消费人的新兴生活方式。



• 执行方面的卓越：

在我们努力崛起为一个高表现和可持续的组织之际，星狮的每一项职能都必须追求执行方面的卓越，而每一位雇员也必须有能力作出最好的表现。

这需要好的人才来担任适当的工作，并由更新的系统和简化的流程推动。在这方面，我们已投入更多资源，以便通过资源优化和技术来改善和简化业务流程。

继在2018年推行销售卓越计划之后，我们也将推行各项倡议以便在所有职能中引进卓越执行力，并让本公司员工掌握为未来做好准备的正确技能。

我们也将善用大数据分析和人工智能的潜能，让我们的方法学更科学和推动有意义的商业决定。



• 成本竞争力：

我们将继续采用严谨的成本管理方法和运用具最优成本的最佳运营模式，以便在市场上取得成本竞争优势。

随着本公司的更多资本开销 (CAPEX) 项目取得成果，扩增产品供应的额外能力以及推动出口业务的能力将能改善我们的大数法则优势。我们将越来越看好内包本公司产品以降低生产和运营成本。

在制造领域，我们继续通过雇员驱动的创新计划来提升本公司的生产力和成本效率，例如分别在马来西亚和泰国落实的 ‘Excel as One’ 和 ‘Winning as One’ 计划。这些计划所贡献的点子已为本集团带来了每年约达1千万令吉的成本节约/免除。

展望

马来西亚和泰国的国内市场将继续面对挑战，这是因为竞争加剧加上外汇走势和原产品价格波动。尽管如此，本集团已为未来财政年的主要原产品需求尽可能对相应的外币风险进行局部对冲。

尽管糖价预料会保持稳定，但在马来西亚，我们将评估并密切监督如2019年财政预算案所宣布，从2019年4月1日开始向含糖甜饮料征收消费税的冲击，这包括适时采取适当的行动。

我们将加速进行研究与开发，以便在2019年推出更多创新和更健康的替代产品。除了扩展我们的新产品线之外，我们在最近投资于技术开发也为包装选项提供了灵活性。

在泰国，随着投资局授予全面运用的促销奖励之后，我们已开始支付公司税。我们将通过继续努力塑造品牌和充分利用与泰国酿酒 (ThaiBev) 的协作来提升本公司的竞争优势，以进一步扩展本公司产品进军餐饮零售管道的覆盖度。

迈向2019年之际，我们的团队显得更灵活敏捷，本公司各部门和产品组别的员工在运营上犹如 ‘一体’ 的专注团队，今年的强化本公司销售执行力倡议将有助我们优化本公司的产品组合交叉销售。

在本公司继续勇往直前和在未来的年头追求有利可图和可持续成长之际，我谨借此机会感谢本公司所有股东和利益相关者对本公司品牌，我们的领导层，以及我们创造价值之努力的信任。

林友和
首席执行官