

与首席执行官对话

问 您如何概括 F&NHB 2024 财年的表现？

2024 财年是具有前瞻性的一年，在这一年中，我们在将资本引入增长领域的同时获取了价值。我们投入了大量的精力和资源来开发乳制品和清真食品支柱，这两个支柱都显示出了可观的回报和价值。

我们已将 Sri Nona 和 可口食品 (COCOALAND) 整合为一个实体，即 Sri Nona Foods。在 2024 财年，我们专注于标准化食品支柱内以及 F&NHB 现有其他部门的运营，以提高运营效率和协同效应。

我们还在柬埔寨建立了新子公司，我们认为柬埔寨是一个年轻且快速增长的市场。

今年我们需要采取更具战略性的方法来管理我们的财务。随着对 F&N AgriValley 的启动投资以及某些税收优惠政策的到期，我们更加注重财务警惕。

在泰国，我们正在积极管理资本支出回扣的逐步减少，以确保我们在明年全面淘汰的过程中保持高效的价值获取。在 2024 财年，仅来自泰国的股息我们就额外缴纳了 3,240 万令吉的预扣税。

今年，地缘政治紧张局势对全球贸易和物流产生了影响，我们的出口面临挑战。尽管如此，我们通过保持有效的国家组合和利用强劲的国内市场成功应对了这些挑战。

在整个 2024 财年，F&NHB 保持了现有食品和饮料业务的增长，同时成功整合了新业务并建立了农业支柱。

总体而言，我们对集团的表现感到满意，因为我们在行业不太有利的背景下取得了非常令人鼓舞的业绩并保持了强劲现金状况。

林友和
首席执行官



与首席执行官对话

收益
52.5亿令吉
+4.9%

2023 财年：50 亿令吉

税前盈利
6.970亿令吉
+11.6%

2023 财年：6.247 亿令吉

营业盈利
7.095亿令吉
+10.4%

2023 财年：6.429 亿令吉

问 您能详细说明一下 F&NHB 2024 财年的财务业绩吗？

F&NHB 在 2024 财年实现增长，收益从去年的 50 亿令吉增长 4.9%，达到 52.5 亿令吉，主要得益于大马和泰国食品与饮料业务部的国内销售增长，以及对柬埔寨的出口。饮料、水和乳制品是今年业绩的主要驱动因素。

2024 财年，集团营业盈利增长 10.4%，达到 7.095 亿令吉，而上一年为 6.429 亿令吉。集团税前盈利较去年增长 11.6%，这归因于大马和泰国食品与饮料业务部的盈利增长，尽管对非营业项目、重组成本和 F&N AgriValley 启动成本进行了调整。

大马食品与饮料业务部全年收益增长 3.5%，达到 29.5 亿令吉，主要得益于节日需求带动的强劲国内销售以及各渠道的持续增长势头。这得益于成功的市场渗透和需求激发活动，例如 F&N Rasa Pasti Gempak、Kipid 100 和 Magnolia Garfield 活动。

不包括一次性非营业项目，大马食品与饮料业务部的调整后营业盈利增长 33.4%，达到 3.056 亿令吉，主要得益于收益增加、有利的产品/国家组合带来的利润率提升以及投入成本的降低（糖、大米、明胶和可可粉除外）。今年，我们清晰看到了近年来实施的结构调整和战略重组所带来的经济效益。

虽然大马食品与饮料业务部的出口受到红海航运危机和运费上涨的影响，但非洲和美洲市场的下滑被中东和北非（MENA）地区以及大中华区的销售增长所抵消。尽管面临挑战，我们仍通过在斯里兰卡、澳大利亚、香港和中国推出 100PLUS 来扩大饮料业务，并在菲律宾和中国推出乳制品。同时，我们还与主要客户和潜在客户密切合作，开发出满足当地市场需求的新配方和包装。

泰国食品与饮料业务部 2024 财年的收益为 22.9 亿令吉，较去年增长 6.7%（以泰铢计算为 5.7%）。这主要得益于在全国范围内进行的推广活动取得巨大成功后，柬埔寨的出口销售增加。国内销售受到鲜奶供应有限和某些产品利润保护措施的影响。

除去上一年厂房及设备的减值损失，泰国食品与饮料业务部 2024 财年的调整后营业盈利增长 18.9%（以泰铢计算增长 17.8%），达到 4.499 亿令吉。相比之下，2023 财年的 3.783 亿令吉表现良好，主要得益于销量增加、商品价格下降和供应链节省，部分抵消了为支持新产品而增加的广告和促销支出。





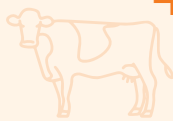
问 请详细介绍一下 F&N AgriValley 的发展情况。

2024 财年，我们专注于为 F&N AgriValley 奠定基础，并在农场建设方面取得了重大进展。我们的投资策略围绕三个核心目标：

1 建立世界一流的奶牛场，确保为我们的牛群提供最大舒适度。



2 引进全球最优质的乳牛，最大限度减少对额外奶牛舍的需求。



3 种植自有作物，以提供最佳的饲料并确保最低成本。



这些努力将共同为马来西亚消费者提供既价格实惠又世界一流的鲜牛奶。

然而，2024 年 10 月下旬，由于担心禽流感爆发，兽医服务部暂停了繁育牛进口，导致第一批来自美国的小母牛未能抵达，这给我们带来了挫折。我们选择美国奶牛是因为它们代表了世界上最优质的荷斯坦奶牛品种。它们的损失不仅是 F&N 的损失，也是整个马来西亚的损失。

毫无疑问，集团对最近的事态发展感到失望，尤其是在已经采取了一切预防措施，确保牛只没有疾病并符合美国和马来西亚政府之间建立的协议的情况下。在集团探索替代牛源的同时，我们继续专注于综合农场的其他部分。

与首席执行官对话

问 毫无疑问，F&N AgriValley 的新鲜牛奶将成为您健康选择产品组合中的明星产品。您在为消费者提供更健康产品方面还有哪些进展？

我很高兴地告诉大家，在 2024 财年，我们实现了目标，即在马来西亚和泰国，至少三分之二的即饮产品被认定为“更健康之选”（Healthier Choice, HCL），这要归功于我们多年来在降低产品糖、脂肪和钠含量方面的共同努力。事实上，目前我们销售的 90% 以上的产品含糖量均在 0 至 5% 之间。这一成就得益于我们的研发团队专注于创新配方，始终秉承我们的品牌承诺——尽情享受，美好益处。

2024 年 9 月，我们通过 Mydin 合作开展健康活动 Jom Sihat、Kekal Cergas，加强了对消费者健康的承诺。该活动强调了平衡生活方式和健康食品选择的重要性，并展示了我们的更健康的选择。配合此次活动，我们在马来西亚推出了 F&N SEASONS 无糖冰柠檬茶，这是我们丰富的更健康的选择产品之一。

为了满足泰国民众对健康产品日益增长的需求，FNDT 推出了 NutriWell 亚麻籽欧米伽超高温豆奶和燕麦藜麦饮品。该饮料采用专利提取技术精心制作，最大限度地发挥大豆的营养价值。

我们还更新了“更健康之选”产品组合中几款产品的包装，以增强其在不同场合中的功能。100PLUS ZERO 现已推出 325 毫升罐装，方便随身携带，F&N SEASONS 苹果荔枝味 1 升饮料纸盒装。

在东马来西亚，100PLUS 成为 2024 年 6 月“马来西亚健康议程——沙巴 Maju Jaya”活动的官方饮品。该活动由卫生部发起，旨在倡导各年龄段马来西亚人积极的生活方式。

与此同时，在汶莱，F&N 支持了国家健康促进中心成立 15 周年的庆祝活动，并向超过 800 名学生分发了 BORNEO SPRINGS 天然矿泉水和 F&N SEASONS 豆奶。

“我们还更新了“更健康之选”产品组合中几款产品的包装，以提升它们在不同场合中的实用性。”



问 100PLUS 在等渗饮料领域处于领先地位，部分原因是它支持马来西亚体育和运动员的发展。品牌在 2024 财年是如何加强与体育的联系？

100PLUS 拥有根深蒂固的传统，致力于支持本地体育界，并自豪地支持我们国家各个级别的运动员。今年，该品牌继续积极参与各种本地和国际活动。

2024 年巴黎奥运会结束后，100PLUS 向国家羽毛球运动员兼品牌大使李梓嘉、谢定峰和苏伟译颁发了现金奖励，以表彰他们在世界舞台上的精彩表现。

在国内，100PLUS 很荣幸成为 2024 年第21届砂拉越马来西亚运动会（SUKMA XXI Sarawak 2024）和砂拉越马来西亚残疾人运动会（PARA SUKMA XXI Sarawak 2024）的金牌赞助商，这是一项在砂拉越九个区举行的大活动。我们积极支持马来西亚各地的大型体育赛事，包括 2024 年 Powerman Malaysia 两项赛、渣打吉隆坡马拉松、2024 年 Bursa Bull Charge、2024 年沙巴运动会和 REDLINE 健身运动会。这些举措体现了我们致力于培育更加活跃社区的持续承诺。



支持草根发展也是我们使命的重要组成部分。20多年来，100PLUS 与马来西亚羽毛球协会（Badminton Association of Malaysia, BAM）合作，通过 100PLUS 青少年精英巡回赛培养年轻人才，并培养出像陈蔚强、吴蔚昇和吴柳莹这样的国家级明星球员。

100PLUS 也长期积极致力于通过 100PLUS SRIXON 青少年锦标赛在马来西亚发展青少年高尔夫运动，该锦标赛为马来西亚青少年高尔夫球手提供了一个具有竞争力的国际平台，让他们能够与来自亚太地区的同行切磋技艺。

除了担任全国各地主要足球和五人制足球赛事的官方补水合作伙伴外，我们还支持小学的青少年发展计划，专注于通过马来西亚教育部 100PLUS 足球联赛培养年轻人才。这项比赛每年从 6 月至 11 月举行，今年共有 26 所学校踊跃参与。

值得注意的是，100PLUS 延长了与国家体育委员会（National Sports Council, NSC）的合作伙伴关系，并在未来五年内成为其独家官方等渗饮料和电解质赞助商。

由于这些不懈的努力，100PLUS 始终保持着等渗饮料和碳酸软饮料领域的顶级品牌地位。

“在国内，100PLUS 很荣幸成为 2024 年第21届砂拉越马来西亚运动会（SUKMA XXI Sarawak 2024）和砂拉越马来西亚残疾人运动会 PARA SUKMA XXI Sarawak 2024）的金牌赞助商，这是一项在砂拉越九个区举行的大活动。”

与首席执行官对话

问 在 2023 财年，您已开始整合 Sri Nona 和 Cocoaland 的过程。请问在这方面有任何进展吗？

我们成功地将 Sri Nona 和 可口食品 (COCOALAND) 整合为一个公司，这一过程包括标准化运营和系统，并重组了人力资本和管理层。同时，我们还对 LOT 100、COCOPIE、ROTONG 等多个品牌进行了更新，赋予它们全新的外观和包装。此外，Sri Nona 目前正在利用 F&N 的分销网络，这使我们能够扩大烹饪产品的分销范围。

大米、明胶和可可粉等大宗商品价格上涨，需要对某些产品的价格进行仔细调整，同时密切关注消费者支出趋势。尽管如此，我们的食品部门仍然保持了健康的利润，这要归功于强劲的利润管理和运营效率。

展望未来，我们将专注于扩大分销力度，使我们的产品更加便捷地到达消费者，尤其是在东马来西亚，我们看到 Sri Nona 烹饪产品的巨大潜力。品牌更新后，我们将进一步提升产品的品牌形象，并利用数据分析增强决策能力，洞察消费者需求，优化分销策略。

问 F&N Dairies Thailand (FNDT) 2024 财年的亮点是什么？

除了推出 NutriWell 超高温灭菌(UHT) 豆奶活动外，泰国星狮乳制品(F&N Dairies Thailand, FNDT) 还庆祝了 TEAPOT 成立 15 周年，并在全泰国范围内开展促销活动，为运营商和消费者提供幸运抽奖奖品。为了加强 TEAPOT 的品牌影响力并提高使用率，我们推出了一项新的沟通计划，吸引饮料和烘焙店经营者，突出 TEAPOT Extra 1升装和 TEAPOT 淡奶的独特品质，根据他们的特定需求量身定制。

由于品牌推广活动取得成功，TEAPOT 的总销量增长了40%，而同期炼乳市场的增长率为9%。TEAPOT 甜炼乳的增长率为23%，同期市场的增长率为5%，这使得 TEAPOT 在整个炼乳市场中稳居第二的位置。值得注意的是，1升装 TEAPOT 淡奶精超高温灭菌牛奶的销量从零增长至每年 100 万箱，这一成就源于我们年复一年的持续品牌建设投入，展示了品牌实力以及团队的有效规划和执行力。

FNDT 还致力于加强 Carnation 品牌，并邀请当地名人 Mike Pattaradet 参与一项活动，鼓励家庭用户在流行的泰国家常菜谱中使用 Carnation 淡奶作为椰奶的更健康替代品，以及在饮品中使用 Carnation 甜炼乳。

为了在运营商中推广该产品，Carnation 与餐馆和咖啡馆合作，利用该产品创建特别菜单，并得到社交媒体关键意见领袖 (Key Opinion Leader, KOL) 和奖励计划的支持。





柬埔寨今年取得了强劲的业绩，收益增长超过 40%，这得益于在全国范围内开展的成功活动，为我们的子公司进入市场做好了准备。

最后，令人鼓舞的是，我们泰国业务的成本效率有所提高，这有助于提升盈利。尤其是，由于商品价格（糖和鲜奶除外）下降，团队在受益于投入成本降低的同时，成功地降低了配送成本。

“TEAPOT 淡奶精超高温灭菌牛奶 1 升装的销量在两年内增长至每年 100 万箱，这得益于每年持续的品牌建设投资。”

问 2024年2月，F&NHB宣布将投资建立一座位于柬埔寨的制造工厂。请向我们介绍这一举措的背后原因。

出口主要有两个目标。首先是利用国内过剩产能，实现规模经济；其次是将海外出口业务扩大到能够实现本地生产的水平。柬埔寨符合第二个目标。

这项投资是我们扩大出口支柱战略的自然发展，柬埔寨已被证明是我们最成功的出口市场之一。通过在该国建立制造厂，我们可以实现业务本地化，不仅能减少从泰国的出口成本，还能降低运输到该国产生的碳足迹。

如今，柬埔寨依靠跨境贸易蓬勃发展。通过建立工厂，我们可以更好地控制和了解从工厂到市场的整个过程，从而提高供应效率。同时，这将释放我们现有制造厂的产能，以便进一步在马来西亚、泰国和其他出口市场拓展业务。事实上，我们相信柬埔寨有巨大的增长潜力。

将部分生产本地化并不是我们唯一要做的事情。我们的柬埔寨团队将进一步扩大，届时我们将拥有更多资源，将更多包括清真食品和糖果在内的产品推向市场。

柬埔寨不是我们第一家海外子公司，但却是我们近期设立的第一家子公司。我们计划在不久的将来，在其他合适的国家复制这一概念。

与首席执行官对话

问 F&NHB 在可持续发展/环境、社会与治理 (ESG) 项目方面正获得广泛认可。请问在 2024 财年，您是如何进一步加强可持续发展平台的？

对于 ESG，我们坚信言出必行的原则，立即采取切实可行的措施，展示我们对可持续性和问责制的承诺，而不仅仅是概述长期目标。

在此背景下，尽管我们的同行尚未做到这一点，但我们已经获得了 100% 的可持续棕榈油圆桌会议 (Roundtable on Sustainable Palm Oil, RSPO) 认证。自 2020 年起，F&NHB 确保所使用的所有棕榈油都经过 RSPO 认证，主要通过 RSPO 积分。到 2024 年，我们将使用 80% 经认证的可持续棕榈油，其余 20% 则使用 RSPO 积分。我们的目标是到 2025 年实现 100% 使用 RSPO 认证的棕榈油。

此外，我们在太阳能方面也投入了大量资金。2024 年，我们扩大了马来西亚五家工厂的太阳能光伏 (PV) 屋顶板，每年将额外产生 600 万千瓦时的电力，相当于抵消约 29,000 棵树的二氧化碳排放。

当我们准备通过 F&N AgriValley 进入乳制品行业时，我们认识到我们仍处于学习阶段。然而，我们的目标是建立一个自给自足且可持续发展的综合奶牛场。该农场将配备生物消化器，牛粪将用于为内部运营提供燃料，从而减少我们的电力消耗和碳排放。我们还计划采用太阳能，使农场能够使用可再生能源。此外，农场还将建设水库，用于收集和引导雨水供牛群使用。



“实际上，我们从一开始的主要目标就是使新鲜牛奶更加易得且价格更实惠，从而为国家的食品安全作出贡献。”

农场的自给自足将使我们能够更好地控制成本，从而保持鲜牛奶的价格在可承受的范围内。事实上，从一开始，我们的首要目标就是让所有马来西亚人都能更容易获得且买得起新鲜牛奶，从而为国家的食品安全作出贡献。

这种培育未来一代的雄心壮志是 F&NHB 全体员工对奶牛场的热情驱动力，我们齐心协力，共同将这个梦想变为现实。

问 F&NHB 在 2025 财年的展望如何？您在 2025 财年的优先事项是什么？

由于泰国完全取消税收返还且我们奶牛场的启动成本较高，我们预计 2025 财年的利润率仍将保持紧张。尽管如此，我们有信心通过继续优化马来西亚和泰国的资产与运营，弥补支出的增加，从而实现价值增长。

很遗憾，我们根据昌明大马框架 (Malaysia Madani) 为加强国家粮食安全做出贡献的计划被推迟了。我们正在积极探索各种选项。

尽管遭遇暂时的挫折，但我对集团的财务实力、稳健的现金流状况以及未来的战略计划充满信心。我们正在进行的投资，例如在北海新建的碳酸饮料和饮用水生产线、在英达岛新建的灭菌牛奶灌装和包装生产线，以及在万挠新建的巧克力生产线，都符合集团的长期增长战略。这些投资不仅补充了现有业务，还使集团能够获取未来的价值。同时，我们在柬埔寨的乳制品生产厂建设也在按计划推进，以增强我们在该市场的地位。

展望未来，集团致力于通过“竞争力拓展”和“数字化”增长的战略目标推动增长，同时保持警惕，灵活应对市场变化、地缘政治不确定性和宏观经济变化。

在今年的员工大会上，主题为“未来即现在” (Future Now)，我强调了采用人工智能和自动化的必要性，以简化我们的指挥链、价值链和供应链。精简这些流程将有助于提升运营效率，提高我们对市场变化的响应能力，并促进更具协作性的工作环境。这一战略重点将使我们的团队能够更快地做出决策，推动创新，更好地服务客户，从而使我们在日益竞争激烈的环境中实现持续增长和成功。



问 最后还有什么总结吗？

F&NHB 的业务发展正处于一个非常激动人心的阶段，我们正在进军对我们来说相对陌生的农业领域。我们认识到这将带来各种挑战，但我们依然有信心成功打造我们的鲜奶支柱，因为我们已经做好了充分的准备。

正如至今为止一样，我们的员工在我们下一阶段的征程中仍将发挥至关重要的作用。我们致力于为他们提供所需的所有培训和技术支持，以实现专业成长，进而有效地推动我们的业务发展。我们的员工在过去总能应对挑战，我们坚信在当前形势下，他们将继续展现出出色的勇气。

我想感谢大家为集团目标和愿景所付出的辛勤工作和承诺。一直以来，我们的董事会都是集团的坚强后盾，引导我们探索新的领域。感谢各位董事的明智建议和客观态度。

如果我不承认我们的外部利益相关者——包括股东、业务合作伙伴和客户——所做的贡献，那将是我的疏忽。请放心，随着我们进入持续发展的新阶段，我们将竭尽全力为 F&NHB 获取价值，并在此过程中为您创造更大的价值。

林友和
首席执行官